REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE Mouloud MAMMERI de TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences Economiques
Option: Economie et Finance internationales

Thème :

Le cycle de vie international du produit et les stratégies d'internationalisation des entreprises : Analyse du cas de Samsung Electronics

Dirigé par :

Mr. Djamal SI-MOHAMMED.

Présenté par :

Mme Louiza AMZIANE
épouse BELABBAS

Jury :

Président :
Mr Brahim GUENDOUZI, Professeur, U.M.M. Tizi-Ouzou.
Rapporteur :
Mr Djamal SI-MOHAMMED, Maître de conférences classe A, U.M.M. Tizi-Ouzou.
Examinateurs :
Mr Nasser BOUYAHIAOUI, Maître de conférences classe A, U.M.M. Tizi-Ouzou.
Mr Kamel OUKACI, Maître de conférences classe A, U.A.M, Bejaïa.

Date de soutenance : 05.06.2014.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie mon encadreur, M. SI-MOHAMMED, qui m'a guidé dans mon travail et qui m'a aidé à trouver des solutions pour avancer. Son professionnalisme et son expérience dans le domaine m'ont été très bénéfiques.

Je remercie aussi le directeur marketing de SAMHA, M. SAMHAR, qui m'a aidé en me fournissant des données sur l'implantation de Samsung en Algérie.

Mes remerciements vont enfin à l'ensemble du personnel enseignant, et administratif de la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion de l'Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou.

Sommaire :

Titre	**Page**
Remerciement	
Sommaire	
Introduction générale	**01**
Chapitre (I) : Les théories explicatives de l'internationalisation des entreprises	**07**
Section (1) : Les déterminants de l'échange international : De la théorie traditionnelle à la nouvelle théorie du commerce international	**08**
Section (2) : La théorie du cycle de vie international du produit	**19**
Chapitre (II) : Mondialisation et internationalisation des entreprises	**40**
Section (1) : les entreprises face aux défis de la mondialisation	**41**
Section (2) : les stratégies de conquête des marchés extérieurs	**57**
Chapitre (III): Stratégies et marketing à l'international	**83**
Section (1) : Aperçu sur le marketing international	**84**
Section (2) : Stratégie et démarche d'internationalisation	**102**
Chapitre (IV) : Analyse de la stratégie de Samsung en Algérie	**139**
Section (1) : Aperçu sur le groupe Samsung Eletronics	**140**
Section (2) : Samsung en Algérie : mode de présence et stratégie	**154**
Section (3) : L'étude de marché sur le consommateur algérien	**163**
Conclusion générale	**179**
La bibliographie	**183**
Liste des tableaux et figures	**187**
Liste des sigles et acronymes	**189**
Table des matières	**190**
Les annexes	**195**
Résumé	

Introduction générale :

De toutes les théories qui ont suscité l'intérêt des chercheurs appartenant à plusieurs disciplines, la théorie du cycle de vie du produit ne fait pas exception. Des disciplines telles que la physique, la chimie, la biologie, la gestion de l'environnement ont emprunté différemment le concept de « cycle de vie », pour résoudre des problèmes qui leurs sont propres. En sciences sociales, en particulier en marketing, ce concept n'est pas récent, et vise à fournir une aide à la décision marketing, à travers l'analyse des différentes phases que traverse un produit. La théorie du cycle de vie du produit est l'une des théories micro-économiques les plus marquantes de la science économique à laquelle des spécialistes de l'économie et ceux du marketing international se sont intéressés et qu'ils ont développée pour servir à international, après la généralisation du mouvement d'internationalisation des entreprises, sous le nom de le concept de la théorie du cycle de vie international du produit.

1. **Objet de la recherche** :

Ce travail concerne le phénomène économique marquant qu'a connu le monde au cours vingtième siècle, à savoir l'internationalisation des entreprises. Ce phénomène d'internationalisation trouve ses origines dans la libéralisation des échanges dans le cadre des accords de GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) signé en 1947, auquel succède l'organisation mondiale du commerce en 1995. Initié par les entreprises des pays développés, l'internationalisation est très vite devenue la préoccupation majeure de tous les Etats et des entreprises. Pour des raisons diverses de nature commerciales, industrielles, réglementaires, environnementales, et technologiques, ces entreprises n'hésitent pas à traverser les frontières, pour conquérir de nouvelles parts de marchés et profiter des opportunités offertes sur d'autres territoires.

L'autre phénomène marquant qui caractérise le monde, est celui des entreprises des pays émergents qui concurrencent celles des pays développés et des pays en développement à travers tous les secteurs. Ces entreprises qu'on nomme les nouveaux challengers ont su se développer et atteindre des tailles énormes, grâce à des marchés vastes et en forte croissance, des ressources bon marché, un apprentissage et aussi grâce aux contacts avec des firmes multinationales des pays développés. C'est le passage d'un ordre ancien à un ordre nouveau, où des challengers concurrencent d'autres entreprises sur leurs territoires. L'adaptation au changement devient déterminante, tout comme la

qualité du management, des orientations stratégiques, et de l'innovation. Pour s'imposer parmi ces nouveaux concurrents, il faut développer des centres de recherche&développement, des marques fortes, des partenariats avec des ses concurrents. Cesr derniers vont créer leur propre challenger en implantant des filiales.

Les changements induits par la mondialisation en terme de réduction des coûts de transport, de télécommunication constituent plus une opportunité qu'une menace et refuser de s'internationaliser alors que d'autres le font, est une erreur redoutable qui peut engendrer la disparition de la firme en question. De tous les facteurs explicatifs de l'internationalisation des entreprises, deux facteurs sont déterminants, à savoir la technologie et l'innovation desquels découleront deux types d'approches justificatives de l'internationalisation : celle de **L'écart technologique** théorisé par **Posner** en 1961, et celle du **cycle de vie du produit**.

La théorie du cycle de vie du produit est l'une des théories les plus significatives de toutes celles qu'a connues la science économique. En effet, selon cette théorie, chaque produit a une durée de vie limitée subdivisée en étapes avec des régularités particulières propres à chaque produit. Chaque étape dépend des attitudes des consommateurs face au produit et des conditions de production. Grâce à cette théorie, l'entreprise rationnalise mieux ses actions marketing pour chaque étape du cycle de vie de son produit.

Au milieu des années soixante, Raymon VERNON a su développer la théorie du cycle de vie du produit pour servir à l'international. En effet, il a combiné entre la théorie du cycle de vie du produit et les stratégies d'internationalisation des entreprises. De ces dernières émergent une nouvelle théorie, celle du cycle de vie international du produit, dans laquelle VERNON explique comment les entreprises américaines s'internationalisent selon la phase du cycle de vie du produit. Vernon ajoute aussi le mode d'internationalisation correspondant à chaque étape et la manière par laquelle cette théorie peut être appliquée aux autres économies et aux différents produits.

L'Algérie ne peut s'exclure de ce phénomène d'internationalisation, malgré la faible internationalisation des entreprises locales. L'objet de notre étude consiste à analyser les stratégies d'internationalisation des entreprises, en particulier celles qui ont un lien étroit avec la théorie du cycle de vie international du produit, tout en exploitant une partie importante du vocabulaire marketing. Et grâce à l'installation de la multinationale ***Samsung Electronics*** en Algérie, nous aurons une idée du processus d'internationalisation des firmes multinationales ainsi que les raisons stratégiques qui les poussent à s'internationaliser.

Les hypothèses du travail :

La première hypothèse :

Un produit a une durée de vie limitée. Ses ventes passent par différents stades d'évolution, créant à chaque fois de nouvelles opportunités et des menaces pour son fabricant.

La deuxième hypothèse :

Une entreprise qui opère à l'échelle internationale, décide de s'internationaliser en fonction de la phase du cycle de vie du produit. A chaque étape correspond un mode d'internationalisation particulier et un marché étranger spécifique.

2. Problématique :

La première question à laquelle nous tenterons de répondre concerne directement le phénomène d'internationalisation des entreprises, dont nous tenterons de cerner les facteurs originels de réussite, les stratégies, la démarche et les différentes théories justificatives de l'internationalisation.

Dans cette nouvelle ère marquée par une forte concurrence induite par la mondialisation et les grandes firmes des pays émergeants qui ont su atteindre des tailles critiques et dans l'ambition de devenir des leaders mondiaux, est ce que l'internationalisation est devenue un choix stratégique, ou une nécessité pour les entreprises des pays d'accueil et des entreprises concurrentes ? Et est ce que choisir de diversifier au lieu de s'internationaliser risque de devenir une décision redoutable ?

Face à une telle situation, les firmes multinationales sont susceptibles de s'installer partout dans des pays en développement où les entreprises sont encore en phase d'apprentissage, d'impuissance, et de compétitivité plus faible. Que faut-il alors suggérer à ces entreprises ?

Parmi les théories explicatives de l'internationalisation des entreprises, la théorie du cycle de vie international du produit est dotée d'un grand pouvoir explicatif. On essayera dans notre recherche de savoir comment cette théorie oriente les stratégies d'internationalisation dans chaque phase du cycle de vie d'un produit issu d'un processus d'innovation ?

Selon VERNON, la théorie du cycle de vie international du produit a été validée dans le cas américain, pour une certaine catégorie de produits et pour une période donnée à savoir 1945-1970, où les firmes américaines produisent, exportent, implantent des filiales puis importent le même produit d'Europe. Mais après la hausse des salaires en Europe et dans la plupart des pays, la généralisation de la mondialisation et de l'innovation ont beaucoup modifié l'environnement des affaires. La question est de savoir est ce que la théorie du cycle de vie international du produit a gardé son pouvoir explicatif et sa pertinence ? Si c'est oui, la question est alors de connaitre dans quelle mesure cette théorie est explicative. Si par contre la réponse est non, on essayera de donner une explication à la non pertinence de la théorie et de donner une explication à l'internationalisation des entreprises contemporaines tout en faisant référence à la théorie du cycle de vie du produit.

Si la théorie traditionnelle du commerce international basée sur la spécialisation a été remise en cause et la nouvelle théorie du commerce international fondée sur la différenciation des technologies entres nations, en particulier celle du cycle de vie international du produit n'est plus validée à l'heure actuelle et ont perdu leur pouvoir explicatif des décisions d'internationalisation des entreprises, qu'est-ce qui est explicatif ? Vu que les entreprises continuent de s'internationaliser et de conquérir presque tous les territoires. Le raccourcissement du cycle de vie des produits induit par la mondialisation, les progrès technologiques et la réduction des coûts de transport rendent-ils cette théorie moins pertinente ?

On remarque ces dernières décennies un nouveau phénomène qui porte sur l'internationalisation des entreprises des firmes asiatiques, en particulier les firmes sud-coréennes. Ces dernières jouent un rôle non négligeable dans l'économie international, en termes d'innovation et d'internationalisation. La question qui se pose dans ce cas concerne directement les raisons d'internationalisation de ces firmes. En d'autres termes, nous essayerons de savoir si la théorie du cycle de vie international du produit appliquée aux entreprises américaines pendant les années quarante, ne fait que s'appliquer aux entreprises asiatiques à leur tour. On ira un peu plus loin pour vérifier si l'implantation de grandes entreprises en Algérie, un pays en développement, n'est qu'un prolongement de cycles de vie du produit.

Pour procéder, nous avons pris le cas de la multinationale Samsung Eléctronics. Pour procéder, nous allons commencer par une recherche qui porte sur Samsung Eléctronics, puis à un entretien avec le directeur marketing de Samsung-Samha. Grâce à cet entretien nous tenterons de connaitre le mode d'internationalisation de Samsung en Algérie, et les objectifs de celle-ci, et de savoir si Samsung vérifie la théorie de Vernon, même s'il faut dire que la vérification du cas de

Samsung en Algérie ne nous permettra pas généraliser le résultat. On ne peut en effet, élaborer une enquête pour plusieurs entreprises, étant donné que l'Algérie ne dispose pas suffisamment d'implantation d'entreprises étrangères.

3. Méthodologie :

L'internationalisation, comme la plupart des phénomènes économiques, n'a été théorisé qu'après son existence et sa concrétisation. Et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle elle revêt d'une double dimension. L'internationalisation et les théories explicatives de ce phénomène ne cessent de faire l'objet d'étude d'auteurs et de spécialistes des sciences sociales et des sciences économiques. L'internationalisation est très vite devenue la préoccupation majeure des gens du marketing et du management, grâce à quoi les opportunités offertes sur les marchés étrangers seront mieux exploitées. De ce faite, l'étude de ce phénomène ne relève pas seulement des sciences économiques, mais aussi du marketing et du management internationaux.

C'est ainsi qu'une large consultation des auteurs ayant traité le phénomène d'internationalisation et les théories explicatives sera nécessaire. Les travaux des spécialistes en management international en marketing, ou en économie internationale nous seront utiles.

Pour mener à bien notre travail, un formidable fond documentaire sera consulté au niveau de notre université ainsi qu'au niveau de la bibliothèque nationale El-Hamma, sans oublier les contributions parues dans des revues et des magazines. L'utilisation d'Internet nous sera plus que nécessaire, puisqu'il nous permettra un accès aux archives de tous les travaux empiriques, ainsi qu'a l'information de première main sous forme de PDF et d'e-book, sans oublier l'information concernant l'historique de deux entreprises à savoir Samsung et Cevital.

Enfin, il faut noter aussi qu'une enquête sera faite au niveau de l'entreprise SAMHA. C'est à travers cette collecte d'informations que nous tenterons de comprendre les vrais raisons de ce partenariat et de se rendre compte si la théorie du cycle de vie international du produit est vérifiée dans le cas de Samsung Algérie. Les consommateurs algériens seront aussi entrainés dans notre recherche d'information. En effet, pour connaître le niveau d'appréciation des produits Samsung une étude de marché sera effectuée.

4. Structure d'exposition :

Notre travail s'articulera autour de quatre chapitres : Le premier sera consacré aux théories d'internationalisation des entreprises. Le deuxième, concernera le rôle de la mondialisation dans le phénomène d'internationalisation des entreprises ainsi que sur la diversité des formes d'internationalisation. Le troisième chapitre sera consacré à une synthèse des deux démarches stratégique et marketing, préalable à un processus d'internationalisation. Et enfin, le dernier chapitre correspondra à une enquête faite au niveau de Samsung-Samha, complétée d'une étude de marché qui va portera sur le consommateur algérien.

Chapitre (I): Les théories explicatives de l'internationalisation des entreprises.

Introduction :

Bien que l'internationalisation des entreprises soit une solution stratégique pour les entreprises contemporaines, les échanges internationaux, en particulier ceux des biens, ont toujours existé depuis l'âge des mercantilistes. Et c'est en observant ces échanges, que des économistes tels que, RICARDO et SMITH ont pu construire leurs théories étayées sur des concepts bien précis, contrairement aux mercantilistes, qui se contentaient des conditions nécessaires pour une balance commerciale excédentaires, ce qui engendre la puissance, un élément [1]constitutif d'économie de guerre.

Sans l'existence des théories d'internationalisation des entreprises, la poursuite des intérêts conduit les Etats à instaurer des lois favorisant l'installation de firmes étrangères, d'un côté, et incitant les entreprises à s'internationaliser, du moins à exporter le surplus de leurs productions, d'un autre côté.

Aller au-delà des frontières est, sans doute, une solution imposée par le changement de l'environnement international et celui des affaires, induits par la mondialisation de l'économie, mais la recherche de rentabilité reste un motif déterminant et non exclusif de l'internationalisation. Cette recherche de rentabilité a été interprétée différemment par les différentes théories explicatives du commerce international. Chacune de ces théories, explique une facette des échanges, en se basant sur un ou quelques-uns des facteurs, tout en précisant un contexte d'environnement donné.

Nous tenterons de développer l'essentiel des ces théories d'échange dans ce premier chapitre. Pour cela nous devons répondre à plusieurs questions, qui sont pour l'essentiel :

Comment la théorie explique-t-elle le développement du commerce international entre les Etats? Ces derniers ne se sont pas contentés de commercer entre eux, mais des firmes qui leurs sont propres ont traversé les frontières pour s'installer ailleurs. La question serait de connaitre le point de vue de la théorie dans cet acte d'implantation de filiales.

[1] **SAMUELSON (A), Les grands courants de la pensée économique, OPU, 1993, p :27.**

Actuellement l'implantation de filiales n'est pas le seul mode d'internationalisation, chose qu'on expliquera dans les chapitres à venir, mais il y a aussi l'acte de multinationalisation de ces entreprises qui traversent plusieurs frontières, pour tirer profit des différents avantages offerts ; un point qui a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs.

De toutes les théories qui ont suscité l'intérêt des économistes, celle qui nous intéresse le plus, c'est la théorie du cycle de vie international du produit. Nous essayerons de l'expliquer brièvement, mais surtout savoir si elle a gardé son pouvoir explicatif de l'internationalisation des entreprises dans un environnement où l'innovation est devenue un facteur clé de succès et le raccourcissement des cycles de vie des produits, une chose évidente.

Ce chapitre comprend deux sections : Une première qui sera consacrée à l'essentiel des théories traditionnelles du commerce international, mais aussi à la nouvelle théorie, et une deuxième où sera présentée la théorie du cycle de vie international du produit.

Section (1) : Les déterminants de l'échange international : De la théorie traditionnelle à la nouvelle théorie du commerce international.

1. La théorie traditionnelle du commerce international :

1.1. Les mercantilistes du XV^{ème} au XVIII^{ème} siècle :

Il n'existe pas de « théorie mercantiliste », en termes de relations économiques internationales proprement dite, mais des préceptes, des lois et des normes, qui permettent aux Etats et aux royaumes ne disposant pas de mines d'or et d'argent, d'atteindre un solde positive de la balance des paiements. Pour atteindre ce résultat et s'approprier de l'or et de l'argent, étant donné que les métaux précieux et la thésaurisation sont l'essence de la richesse, les mercantilistes proposent un ensemble de mesures détaillées et précises. Pour les importations, ils proposent de les réduire au maximum, surtout quand il s'agit de produits manufacturés et d'autoriser celles des matières premières. Pour ce faire, l'Etat instaure des droits de douanes à l'importation, des contingentements et des subventions aux entreprises(le colbertisme, de Colbert, 1619-1683, ministre des Finances de Louis XIV). Pour ce qui est des exportations, ils proposaient d'augmenter les exportations de produits manufacturés de réduire toutes sorties de matières premières et d'interdire celle de métaux, tout en

précisant que le commerce extérieur doit être réservé aux nationaux[2] pour éviter toute sortie de métaux hors du royaume.

Ce protectionnisme vis-à-vis de l'extérieur, ne les empêchaient pas de commercer entre eux en interne. Ce n'est qu'à la fin du XVII^{ème} siècle que les traces d'un encouragement au libre échange ont vu le jour. C'est ainsi qu'un économiste anglais a annoncé que l'Angleterre pourrait épargner du travail, en important des marchandises de l'Inde, faites avec moins de travail qu'en Angleterre.[3]

1.2.L'avantage absolu de SMITH, et avantage comparatif de Ricardo complété par Heckscher et Ohlin, Samuelson et **W. Leontief :**

Selon ces deux auteurs, les nations ont intérêt à développer leur commerce extérieur que de rester en autarcie. En effet chaque pays doit se spécialiser dans la production du bien où il possède un avantage relatif de coût. Cet avantage est appelé avantage comparatif selon D. Ricardo, et avantage absolu selon A. Smith. Ce principe d'avantage de coûts a été théorisé pas D. Ricardo ainsi :

_ Une parfaite mobilité des facteurs de production à l'intérieur d'un pays, mais pas de mobilité de facteurs de production entre les pays, tout en précisant que le travail est le seul facteur de production dont il est question.

_ Les pays sont de tailles identiques, avec des techniques de production différentes et des coûts de production indépendants des quantités produites.

_ Enfin, il existe un plein emploi entre les facteurs de production dans chaque pays (pas de chômage).

A. Smith explique cet avantage de coûts par une comparaison des coûts absolus liés à la production d'un bien dans deux pays différents. Pour cet auteur, un pays a intérêt à se spécialisé dans la production du bien qui coûte moins chère que l'importation, une condition qui exclue les pays qui ne représentent pas d'avantage de coût absolu du commerce international.

Pour expliciter ce mécanisme, D. Ricardo prend l'exemple de deux économies, A et B qui produisent deux biens, le vin et le drap. Pour produire une unité de chaque bien, on a le nombre d'heures de travail correspondant :

Tableau (1) : L'avantage comparatif dans deux pays.

[2] **SAMUELSON (A), Les grands courants de la pensée économique, op.cit,p : 26.**
[3] **http://homepages.ulb.ac.be/~rplasma/ECOPOL_REI_TH.pdf, Le 24.05.2013.**

Le pays	Le nombre d'heures de travail pour une unité de **vin**	Le nombre d'heures de travail pour une unité de **drap**	Cout relatif unitaire : Drap/vin	Cout relatif unitaire : Vin/drap
A	80	90	90/80 =1,125	80/90 =0,88
B	120	100	100/120 =0,83	120/100= 1,2

source: http://homepages.ulb.ac.be/~rplasma/ECOPOL_REI_TH.pdf, Le 24.05.2013

Selon la théorie d'A. Smith, le pays ' A' détient un avantage absolu dans la production des deux biens. Pour D. Ricardo, ces deux pays ont intérêt à se *spécialiser* dans la production d'un seul bien pour lequel son coût unitaire relatif est moindre, et d'*importer* l'autre bien.

Selon le tableau qui précède, la spécialisation des deux pays se déduit ainsi :

Si le pays ' A' veut se spécialiser dans la production du vin, il doit renoncer à 90 heures de production de drap donc à 0,88 unité de drap. Par contre s'il veut se spécialiser dans la production du drap, il lui faudra renoncer à 80 heures de production de vin, donc à 1,125 unités de vin ce qui est plutôt défavorable.

Pour le pays 'B', le scénario est différent, s'il veut se spécialiser dans la production du vin, il doit renoncer à 100 heures de production de drap, donc à 1,2 unité de drap. Par contre s'il opte pour la spécialisation dans le drap, le pays 'A' doit renoncer à 120 heures de production de vin, donc à 0,83 unité de vin ce qui est plus rentable. C'est ainsi que le pays 'A ' se spécialisera dans la production du vin, et le pays B dans la production du drap. Le surplus sera exporté vers l'autre pays.

Ces deux auteurs n'ont pas indiqué l'origine de l'avantage détenu par un pays, on ne parle que du nombre d'heures de travail. Dans la théorie de la dotation factorielle, **Heckscher et Ohlin** parlent de l'abondance relative d'un facteur de production qui va être à l'origine de l'avantage comparatif. En effet, selon ces deux auteurs, chaque pays doit se spécialiser dans la production du bien qui incorpore de manière intensive le facteur de production abondant sur son territoire et importer le bien qui incorpore de manière relativement intensive le facteur de production qui est relativement rare sur son territoire. Les deux facteurs considérés sont le capital (K) et le travail (L). Si les deux pays sont 'A' et 'B'. On considère que le pays A est relativement doté en capital (K) et le pays B est relativement doté en travail (L) et que ces deux pays ont le choix entre deux secteurs d'activités automobile et textile. L'automobile nécessite une forte intensité en capital et le textile une forte

intensité en travail. Selon ce théorème, le pays 'A' à intérêt à se spécialiser dans la production automobile et le pays 'B' dans le textile.

Cette théorie est sensée trouver une origine aux avantages détenus par un pays. Un peu plus tard **Samuelson** trouve un prolongement à cette théorie (théorème HOS), en expliquant qu'avec le libre échange les prix des facteurs de production tendent à s'égaliser. En effet, grâce au commerce international, le facteur de production abondant dans un pays voit son prix augmenter, alors qu'il était au départ relativement faible, jusqu'à ce qu'il s'égalise avec les prix de l'autre pays où le prix de ce facteur était relativement élevé.

Les travaux dirigés par **W. Leontief** ont donné naissance à ce que ce dernier, a nommé ***le paradoxe de Leontief*** . Publié dans des articles en 1953 et 1956, Leontief a tenté de vérifier la théorie de la dotation factorielle (HOS) dans le cas des Etats-Unis, un pays en forte intensité du facteur capital. Après avoir additioné la quantité totale du facteur travail et capital incorporé dans les exportations (L_x et K_x), il a fait la même chose pour les importations (L_m et K_m), il a trouvé que les exportations américaines sont plus riches en facteur travail qu'en facteur capital ($K_x/L_x < K_m/L_m$). Alors que selon la théorie, les exportations américaines devaient être intensives en capital.

D'autres économistes ont tenté de résoudre ce paradoxe. Le principale argument avancé, est que Leontief a négligé un facteur celui du capital humain. Selon Kenen (1965), l'une des raisons de ce paradoxe, trouve ses origines dans l'imprécision de la qualification du facteur travail. En effet, une heure de travail d'un plombier, un ingénieur et celle d'un chercheur ne doivent pas avoir la même évaluation, mais encore, l'éducation, la formation et l'apprentissage engendrent un capital humain qui doit être calculé et additionné au capital physique. Si l'on ajoute le capital humain au capital physique, dans le cas des exportations américaines, ces dernières deviennent intensive en capital et le paradoxe de Leontief disparaît. Les Etats-Unis sont exportateurs de biens et services qui demandent une main d'œuvre hautement qualifiée que ses partenaires économiques ne détiennent pas.

1.3. Les coûts de transaction ; un élément essentiel dans le développement du commerce international.

Les coûts de transaction englobent tous les coûts liés à la réalisation de la transaction ou l'échange sur le marché. Ils existent en raison de l'imperfection des marchés et concernent les coûts de recherche d'informations, de rédaction et de négociation des contrats, de contrôle et de

surveillance…..tous ces coûts incitent la firme à chercher la forme d'organisation la plus optimale, avec des coûts de transaction les plus faibles possibles.[4]

R. Coase et O. Williamson distinguent deux formes d'alternatives : le marché et l'entreprise elle-même avec l'existence des formes intermédiaires. Dans le cas de l'internationalisation, la question se pose entre l'exportation qui fait référence au marché et l'investissement direct étranger c'est-à-dire l'internalisation. Les formes hybrides sont très variées, jointe venture, concession, alliance, ou transfert de technologie et autres. L'entreprise doit donc comparer les coûts de transaction liés à l'exportation (information, réglementation, barrières tarifaires et non tarifaires, règlement des contentieux commerciaux…), et ceux liés à l'internalisation (adaptation du personnel, risque politique….). Le choix dépendra aussi de la fréquence des transactions par l'entreprise et la spécificité des produits de l'entreprise.

1.4.La théorie éclectique de J. Dunning (le paradigme OLI) ; Choisir un mode d'implantation :

Plus récemment, Dunning synthétise les différentes théories dans le paradigme (Ownership, Localisation, Internalisation). En effet, ce paradigme(OLI) donne une explication rationnelle du choix du mode d'internationalisation selon l'avantage détenu par l'entreprise. En effet, la firme a le choix entre l'exportation, l'investissement direct étranger et la licence. Si l'entreprise détient un (des) avantage (s) spécifique (s), elle optera pour une cession de licence. Les avantages spécifiques auxquels on fait référence peuvent recouvrir plusieurs dimensions :

_ Un savoir spécifique, une technologie ou une nouvelle innovation.
_ Un avantage lié à des économies d'échelles.
_ Un avantage de nature monopolistique.

Dans le cas des avantages de localisation, l'entreprise commencera par une comparaison des avantages spécifiques offerts par les différents marchés envisageables. Cette comparaison se fera autour de trois catégories d'éléments appelés le paradigme (ESP) : l'**environnement** (il concerne l'économie en particulier la qualité et la quantité des facteurs de production disponibles, la taille du marché, le transport, ou encore l'existence de clusters d'entreprises), **le système** (qui concerne les éléments sociaux et culturel) et le **politique**, qui fait directement référence aux politiques environnementales.

[4] **Les relations commerciales internationales. In :** ***integeco.u-bordeaux4.fr/chapitre1_section1.pdf, le 31.10.2013.*** **p :10.**

Cette théorie stipule que, si l'entreprise détient un avantage d'internalisation et un avantage spécifique, alors elle optera pour une exportation, mais si elle détient les trois avantages, alors elle pourra opter pour un investissement direct étranger. Le choix de l'entreprise se fera toujours de manière à ce quelle maximise ses avantages et ceux du pays d'implantation. A l'issus de cette théorie, on est déjà conscient de fait que l'on doit intégrer d'autres approches et d'autres théories pour comprendre le processus d'internationalisation[5]. Etant donné que le paradigme ne prend pas en considération le rôle des relations sociales dans les transactions et qu'il n'explique pas le processus d'internationalisation, bien que le paradigme se veut une approche behaviouriste et dynamique, elle reste tout de même statique. Les auteurs qui l'on testé dans d'autres industries, en particulier dans l'industrie des services, émettent une mise en garde dans l'utilisation de tels modèles élaborés en fonction de l'industrie manufacturière.

Le tableau qui suit, est une synthèse du paradigme OLI :

Tableau (2) : le paradigme OLI

Avantage / Mode de pénétration	O	L	I
Investissement direct	+	+	+
exportation	+	-	+
licence	+	-	-

source : ***integeco.u-bordeaux4.fr/chapitre1_section1.pdf, le 31.10.2013.*** **p :13.**

L'explication classique et néo-classique du commerce international est pertinente dans la mesure où elle considère les échanges comme un moyen d'égalisation de la rémunération des facteurs de production, mais elle ne donne pas une explication globale aux échanges, vu qu'elle ne prend pas en considération certains éléments qui caractérisent le commerce mondial contemporain. En effet, ces théories ne prennent pas en considération la technologie, les économies d'échelles, la valeur de l'expérience, les limites imposées par la concurrence et la demande des marchés.[6]

[5] **SARRAILH (J), Le processus d'internationalisation des entreprises créatives, mémoire pour l'obtention de grade de maitrise, HEC Montréal, 2010, p : 8.**

[6] **PEDERZOLI (D), Elaboration et test d'un modèle d'interprétation des stratégies d'intrenationalisation des grandes entreprises de distribution des pays occidentaux. Rennes I, 2001, p :25.**

2. La théorie de l'innovation : Un élément clé dans l'internationalisation contemporaine.

L'importance des dépenses en R&D n'est pas un fait absolument récent, mais il est d'une intensité qualitativement nouvelle. Cette nouveauté est due en grande partie à l'achèvement du processus de rattrapage du niveau technologique américain par les autres pays et la nécessité de trouver toujours un nouveau procédé, une nouvelle technique pour attirer de nouveaux débouchés, ou du moins garder ses propres débouchés. L'innovation est aussi le seul moyen de pression détenu par l'entreprise et qui lui garantit le renouvellement d'achat du produit en constante transformation. D'un autre côté, l'innovation permet à l'entreprise de répondre aux exigences des consommateurs.

L'innovation n'a fait l'objet d'une exploration systématique par les économistes que récemment, malgré les travaux pionniers de Schumpeter et Arrow. Aujourd'hui, elle occupe une place centrale dans la théorie du commerce international, en particulier dans la localisation des activités et la performance des pays.[7] La nouvelle théorie du commerce international fait de l'accumulation des connaissances, à travers l'innovation, la technologie et la R&D, un facteur essentiel du progrès de la productivité, ainsi que dans la compétitivité des nations.

La technologie peut être définie, selon Rosenberg (1982) comme un ensemble de connaissances relatives à certains types d'évènements et d'activités associés à la production et à la transformation de matériaux. On peut distinguer entre innovation de procédé, quant il s'agit d'une amélioration des facteurs de production et innovation de produit, quand la technologie nous donne accès à des produits nouveaux ou de meilleure qualité.

La R&D est la source du progrès technique. La recherche est de deux sortes. En effet, alors que la recherche fondamentale vise à progresser les connaissances, la recherche appliquée a plutôt pour objet de produire des découvertes à usage économique. Le produit de la recherche, est à la fois un bien très périssable, cumulatif et partageable. Périssable du moment qu'il perd toute sa valeurs dés qu'une innovation supérieure apparaît. Cumulatif, puisque chaque connaissance se fonde sur nombre de connaissances préexistantes. Partageable, parce que une technologie peut être utilisé par un nombre indéfini d'agents et de nations. L'investissement en R&D est désormais devenu une variable stratégique sur laquelle agissent les entreprises pour la conquête de nouveaux marchés.

[7] **Guellec (D) et Garo (M), innovation et compétitivité, p : 8 et 9.**

La dynamique technologique détermine les performances à l'exportation. Pour mettre en évidence ce point, quatre modèles ont été proposés, dans les quatre modèles on calcul l'évolution de la part du marché d'un certain nombre de pays, en prenant en considération les prix relatifs seuls (i), l'investissement et les prix relatifs (ii), les dépenses en R&D et les prix relatifs(iii), et enfin, le prix, l'investissement, et les dépenses en R&D (iv). Les modèles (i) et (ii) sont explicatifs pour un certain nombre de pays, mais pas pour d'autres pays. Même au niveau des industries on peut faire la même remarque. Les résultats les plus enrichissants sont au niveau du modèle (iii). En effet, il met en évidence un lien étroit entre les dépenses en R&D et gains en termes de parts de marché à l'exportation. Toutefois, il faut noter que le modèle le plus explicatif de tous, c'est le modèle (iv), du fait qu'il combine les trois facteurs.

Quoique la compétitivité- prix reste explicative à l'exportation, avec une forte disparité entre les nations, mais reste toujours significative dans certaines industries à faible contenu technologique[8]. Les gains des parts de marché du Japon durant les années quatre vingt s'expliqueraient largement par un effort de recherche dans les secteurs électronique, informatique, et automobile.

3. Le paradigme du vol d'oies sauvages :

3.1. Le concept initial :

La théorie du vol d'oies sauvages est le nom donné à l'étude réalisé par l'économiste Kaname Akamatsu, pour décrire le processus mis en œuvre par le Japon dans le but de rattraper l'occident dans son mouvement d'intensification des flux commerciaux et d'investissement.

Selon Akamatsu, le processus d'industrialisation d'un produit nouveau se fait ainsi :

L'importation par un pays suiveur d'un nouveau produit manufacturé dans un pays leader. Puis un produit substituable au produit importé, peut être produit dans le pays suiveur, de façon à répondre à la demande locale. Enfin, le pays suiveur peut produire un surplus et exporter vers d'autres pays, y compris le pays leader. Ce schéma dynamique va se répéter pour d'autres produits, allant des produits les plus simples aux plus complexes et d'une industrie à une autre. L'économie leader stimule ainsi l'économie suiveuse en important des produits à forte valeurs ajoutée et continue d'inciter son

[8] MAGNIER (A) et BERNATE (J-T), Innovation et compétitivité, publié durant les années quatre vingt dix, p :110 à 115.

économie à innover.[9]Un processus intersectoriel va ainsi naître dans le pays suiveur, en permettant aux industries les plus complexes de se développer, en particulier l'industrie de biens d'équipements.

3.2.Le concept moderne :

Dans sa version la plus moderne, le paradigme intègre le concept initial dans une dimension internationale. Un pays développés va déléguer ses technologies les plus obsolètes à ses voisins les moins développé de la périphérie. Le mécanisme multi séquentiel qui suit, va se mettre en mouvement entre et à l'intérieur des pays voisins :

— La séquence pour un produit ou un groupe de produits :

Un pays va suivre le schéma naturel, importation, production puis exportation. Le même schéma se répétera pour d'autres produits de plus en plus complexes.

— La séquence intersectorielle pour un pays donné :

Le transfert de technologie va permettre à une économie donnée de développer ses secteurs industriels en passant de la production à faible valeurs ajoutée et à forte intensité en main d'œuvre vers une production à forte valeurs ajoutée, faible mains d'œuvre et des investissements importants.

— La séquence interpays pour une région donnée :

Alors que la première séquence se développe à l'intérieur du même pays, cette troisième séquence se met en œuvre à l'intérieur de plusieurs pays, ce qui donne naissance à des blocs économiques régionaux. Ce processus d'intégration est généralement initié par la délocalisation de certaines activités de la chaine de valeurs vers le pays suiveur qui bien évidemment est doté des meilleures ressources et d'équipements de production, dont le faible coût de la main d'œuvre constitue l'élément crucial (Chine). En plus de cette optimisation au niveau des coûts de production, cela permet d'améliorer le niveau de vie du pays suiveur qui engendre à son tour de nouveaux marchés. Les investissements directs étrangers, la concession de licences, les contrats d'assistance technique, les opérations clé en main, les accords commerciaux (en particulier l'accès au marché de l'économie leader), les prêts financiers et l'aide publique pour construire les infrastructures sont les moteurs de ses processus de délocalisations et de relocalisations.

Avant de passer à autre chose, il est plus judicieux de dire pour quoi le vol d'oies sauvage est le nom donné pour une théorie qui fait partie des sciences économiques. Pour expliquer certains phénomènes économiques, on se réfère à d'autres phénomènes naturels. Comme c'est le cas pour la théorie du vol d'oies sauvages, en période migratoire, pour aller vers des zones plus propices, les oies

[9] **MAURIZIO (C) et GUILLAUME (M), Convergence en méditerranée, EPEMED, 2010, p : 22-23.**

sauvages adoptent une subtile formation de vol en V. Les scientifiques expliquent cette formation en V [10] par le fait que, lorsqu'un oiseau bat de l'aile, il crée un appel d'aire, un air ascendant favorable à l'oiseau qui le suit. La vitesse qu'il atteint est supérieure de plus de 70% de ce qui serait, si chaque oiseau volait tout seul. Une situation directement semblable aux groupements professionnels et leurs membres, les unions commerciales et leurs membres.

4. Le modèle d'internationalisation d'Uppsala :

Développé par Johnson et Vahlne durant les années (1980-1990), le modèle Uppsala s'inspire du modèle d'internationalisation par étapes de Vernon. Alors que la théorie traditionnelle du commerce international est basée sur des explications économiques, la théorie d'Uppsala s'ancre dans une approche plus behaviouriste. La base sur laquelle est fondée cette théorie, est que le manque de connaissance constitue un obstacle au développement international. Cette expérience s'acquiert par apprentissage sur le marché local. Ces deux auteurs stipulent que le développement international passe par deux cheminements :

— Le premier cheminement considère qu'il faut suivre une série d'établissements pour s'internationaliser, à savoir :

— exportation irrégulière et opportuniste ;
— exportation via agent indépendant ;
— implantation de filiale/succursale de vente ;
— production dans le pays étranger ;

C'est ainsi que l'implication dans le pays étranger augmente au fur et à mesure qu'il acquiert de l'expérience.

— Le deuxième cheminement stipule que la firme va entrer dans des marchés étrangers avec des distances psychiques successivement importantes. Bien que le modèle Uppsala soit dynamique, cela ne l'a pas empêché de subir maintes critiques. En effet, il est considéré trop déterministe, comme s'il y'avait qu'un seul chemin et quatre modes d'entrées, sans oublier le manque de preuves empiriques concernant la succession des étapes. Les deux points essentiels évoqués dans cette théorie sont tout d'abord, le lien entre la distance psychique et le choix du marché, l'expérience acquise sur les marchés et le mode d'entrée. Tout comme le paradigme éclectique,

[10] **www.com-uniq74.fr/cariboost_files/num60.pdf**.23.10.2013Le ,

la théorie Uppsala n'indique en rien la raison de la décision de s'internationaliser qui est considérée comme un choix passif.[11]

5. La perspective des réseaux :

Cette théorie étudie le comportement de la firme dans un contexte de relations inter-organisationnel et interpersonnel. En effet, la frontière de l'entreprise intègre à la fois des relations d'affaires (formelles) et des relations sociales (informelles). On considère que l'entreprise dépend des ressources détenues par les autres acteurs et l'accès à ces ressources dépend de la position de l'entreprise dans le réseau. Alors que la théorie traditionnelle considère que la prise de décision d'internationalisation est rationnelle, la perspective des réseaux considère le déploiement des activités à l'international comme la fonction des comportements des membres qui composent les différents réseaux et le résultat d'interaction et d'évolution des relations de l'entreprise. En résumé les firmes peuvent passer du marché national à international grâce à leurs relations existantes qui leur proposent des contacts et les aident à développer de nouveaux partenariats. Cette idée de dépendance des relations est plus appropriée pour les petites et moyennes entreprises qui manquent de moyens et qui ont besoin d'autrui.

6. La théorie de l'entrepreneuriat international :

Dans cette théorie, on insiste sur le rôle majeur des acteurs clés dans l'internationalisation, en particulier l'entrepreneur. Ce dernier est défini ainsi : «une personne imaginative, caractérisée par une capacité à se fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires […]. » (Filion, 1997). Les caractéristiques de l'entrepreneur, à savoir la pro-activité, l'innovation, la prise de risques, posséder une vision internationale, avoir étudié à l'étranger ou avoir une expérience de travail à l'étranger, sont autant d'éléments qui favorisent la détection et la reconnaissance des opportunités d'affaires en dehors du marché national et de poursuivre des stratégies d'internationalisation malgré les limites de leurs ressources (Zahra et coll., 2003). Les caractéristiques citées ci-dessus, permettent d'ajouter une[12] dimension entrepreneuriale, qui s'oppose aux autres théories qui insistent beaucoup plus sur l'analyse de l'environnement. On parle alors de l'entrepreneuriat international par le mode proactif. En plus du rôle de l'entrepreneur, cette théorie suggère de se pencher sur les avantages compétitifs recherchés à travers l'internationalisation.

---

[11] **SARRAILH (J), Le processus d'internationalisation des entreprises créatives, mémoire pour l'obtention de grade de maitrise, HEC Montréal, 2010 ; p :6.**

[12] **SARRAILH (J), Le processus d'internationalisation des entreprises créatives, op.cit, p :13 à 15.**

Indépendamment de toutes les théories évoquées au départ, qui insistaient sur les forces et les faiblesses de l'entreprise, Linder vers la fin des années soixante, justifie l'internationalisation des entreprises, en se référant à d'autres facteurs externes à l'entreprise, à savoir la demande. Après la deuxième guerre mondiale, la demande n'était pas déterminante, à cause de la rareté de l'offre, l'Europe à repris peu à peu ses forces. En effet, le commerce international rassemblait un nombre limité d'acteurs, et la concurrence n'était pas intense. Revenons à notre propos. Linder a introduit la demande comme un déterminant du commerce international. La thèse de Linder repose sur l'existence d'une demande comparable au marché domestique, mais dans un autre pays étranger. En effet, les facteurs de production sont beaucoup moins importants que l'apparition d'une situation économique comparable à celle du pays d'origine. L'entreprise se retrouve dans une situation où elle est confronter à choisir entre produire pour son marché d'origine ou l'étendre par d'autres marchés étrangers, alors l'entreprise se spécialise dans plusieurs pays et non pas dans un seul.

Section (2) : La théorie du cycle de vie international du produit.

1. La théorie du cycle de vie du produit :

1.1. Le modèle classique :

Le modèle du cycle de vie international du produit n'est qu'une extension d'un modèle de base appelé modèle du cycle de vie du produit (CVP). L'expression « cycle de vie » est inventée par la biologie, puis repris par les économistes pour décrire l'évolution des ventes d'un produit depuis son introduction sur le marché jusqu'à l'arrêt des fabrications. Introduit par l'économiste J. Dean, au début des années cinquante, le concept de « cycle de vie » du produit part du constat que les produits ont une durée de vie limitée. A l'instar des êtres vivants, ils naissent, croissent, déclinent, puis meurent. Dans le modèle classique, le cycle de vie d'un produit est représenté par une fonction qui relie le niveau des ventes d'un produit et le délai écoulé depuis sa mise sur le marché.

Dans le découpage le plus fréquent, on distingue quatre phases.

_ L'introduction : se caractérise par une faible augmentation de ventes. On estime qu'à cette phase la rentabilité est négative, vu l'importance des charges et de l'investissement par rapport aux ventes.

_ La croissance : se déclenche avec l'accélération des ventes.

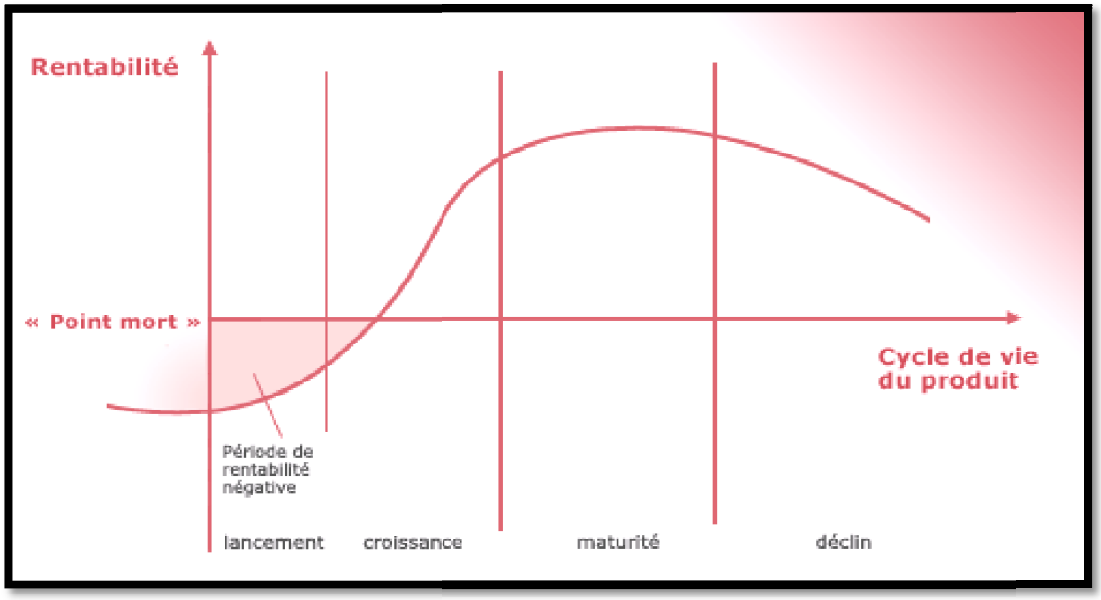
_ La maturité : durant cette période, le ralentissement de la croissance se confirme. Ce qui peut aller jusqu'à une régression des ventes. On remarque aussi durant cette période que l'augmentation et la

diminution des ventes se compensent. La durée de cette phase est la plus variable[13], certains produits ont une phase de maturité longue, soutenue par une demande constante, tandis que, d'autres produits influencés par les effets de mode, passent directement de la phase de croissance au déclin.

_ Le déclin : Le ralentissement des ventes s'accélère. La production des fabricants prend fin avant que le stock et la demande ne s'achèvent, pour se tourner vers d'autres produits nouveaux ou d'autres activités.[14]

Le graphe qui suit est une illustration du modèle classique du cycle de vie du produit :

Figure (01) : La courbe du cycle de vie du produit



Source :http://www.google.dz/url?sa=i&source=images&cd=&docid=X_FbvNg6honbM&tbnid=IY3hY1StP7Ae8M:&ved=0CAgQjRwwAA&url=http%3A%2F%2Fguerilladentreprise. Consulté le 12.04.2012.

Cependant, il faut noter que d'autres découpages ont été proposés. Certain auteurs découpent la phase de déclin en plusieurs parties et d'autres ajoutent une phase de stabilité avant l'abandon du produit. Quant aux catégories de produits qui peuvent faire l'objet d'une analyse du cycle de vie du produit, les chercheurs sont pour la plupart d'entre eux convaincu qu'un produit de

[13]**Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, *Stratégor*, Dunod, 2004, P :68.**
[13] **FENNETEAU (H), Cycle de vie des produits, 1998, p :7 à 9.**

grande consommation est plus sujette à une telle analyse qu'un produit de consommation durable. Cela peut s'expliquer par le fait que les variations macro-économiques ont peu d'influence sur les produits de grande consommation, contrairement aux biens durables qui sont plus sensibles à la conjoncture économique, sans oublier le rôle que joue l'innovation dans ce type de produits. En effet, les techniques deviennent obsolètes, et les produits sont souvent supplantés par des procédés plus efficaces, ce qui engendre une phase de déclin progressive, difficile à mettre en évidence.

Une telle analyse nécessite aussi une précision de la catégorie du produit en question. S'agit-il d'une marque ? Une classe de produit ? Une forme particulière ? Ou d'un modèle spécifique ? Pour la plupart des spécialistes dans le domaine, le modèle du cycle de vie ne s'applique pas de la même manière à ces quatre catégories. En effet, une telle analyse est plus appropriée lorsqu'il s'agit d'une forme particulière de produit. Les classes de produits font apparaître une courbe qui se termine par un plateau, vu que les besoins exprimés par les consommateurs sont toujours permanents vis-à-vis d'une classe de produits. Contrairement aux formes particulières de produits et la marque qui révèlent des variations brutales et des évolutions différentes que celles traduites par les courbes. Ce manque de détermination est expliqué par les manœuvres imprévisibles des concurrents.

Le cycle de vie du produit est à la base lié au cycle de vie d'une [15]activité. La disparition d'une activité est liée, en premier, à l'apparition d'une technologie satisfaisant mieux le besoin déjà satisfait par la première technologie. Le premier symptôme de vieillissement, étant la baisse tendancielle de la demande. Un domaine d'activité comporte généralement plusieurs produits. De ce fait il ne faut pas apprécier le degré de maturité d'un domaine d'activité en se référant à un ou quelque produits. Un produit en phase de croissance peut appartenir à un domaine en phase de maturité. Les moulins à café électriques ont atteint une phase de déclin au moment où l'électroménager, en particulier les robots étaient en plein croissance.

Le démarrage d'un domaine d'activité est basé sur l'apparition d'une nouvelle technologie, que l'entreprise doit maitriser pour détenir un avantage concurrentiel. Durant cette phase les risques financiers sont élevés en raison d'un cash flux faible et d'une politique de prix peu élevée. Les risques industriels s'annoncent aussi élevés à cause de la mobilisation de plusieurs concurrents qui portent un grand intérêt pour une activité en plein croissance. Enfin, les risques commerciaux sont d'autant importants que le produits n'est pas accepté par le consommateur ou non valorisé par le

[15]**Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, *Stratégor*, Dunod, 2004 P :66.**

premier acheteur. La phase de croissance est marquée par un taux d'expansion de l'activité. Durant cette phase la maitrise des compétences en termes de production et de distribution est indispensable pour réussir sur un marché en plein expansion. La maitrise de ces deux éléments du mix peut se traduire directement par un avantage concurrentiel en termes de coût et de qualité, et surtout de pénétration du marché.

La maturité est une phase dans laquelle la croissance de la demande finale est limitée, voir inexistante. Faire évoluer sa position concurrentielle devient, dés lors, très difficile. Durant cette phase, l'entreprise marginalisée doit faire un choix, entre abandonner ou poursuivre son activité, tout en cherchant une possibilité de différenciation pour occuper une place plus confortable. La maturité d'un domaine d'activité passe par trois phases :

- La première maturité est croissante, quand des produits appartenant à l'activité sont lancés.
- La deuxième maturité est stable et parvient quand le potentiel de développement devient nul.
- La troisième maturité est déclinante. Elle est engendrée par le retrait de quelques produits moins rentables, cela provoque le déclin de l'activité. Durant cette dernière phase, la concurrence change carrément de structure. En effet, il ya disparition des petites entreprises, celles qui résistent voient leurs parts de marchés progresser très lentement, sauf celles qui décident de se différencier[16]. Le taux de renouvellement [17] qui diffère d'un pays à un autre, influence la longueur des phases, en particulier les deux dernières.

1.2. La durée du cycle vie et longueur des phases :

Analyser la longueur du cycle de vie d'un produit revient à étudier trois indicateurs. Tout d'abord, la durée globale du cycle qui diffère selon les différents produits. Ensuite, le raccourcissement du cycle de vie de certains produits. Enfin, la durée relative de chaque phase du cycle de vie du produit. La durée globale du cycle de vie d'un produit varie selon le niveau d'agrégation considéré et la nature du produit.

Les classes de produits ont une durée de vie plus longue que les formes particulières de produits. Cependant, de nombreuses formes particulières de produits se succèdent avant que la demande de la classe de produit ne commence à décliner. Quant à la durée globale du cycle de vie

[16] **Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, *Stratégor,* Dunod, 2004, P :67 à 74.**

[17] **Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, *Stratégor,* Dunod, 2004, P :69.**

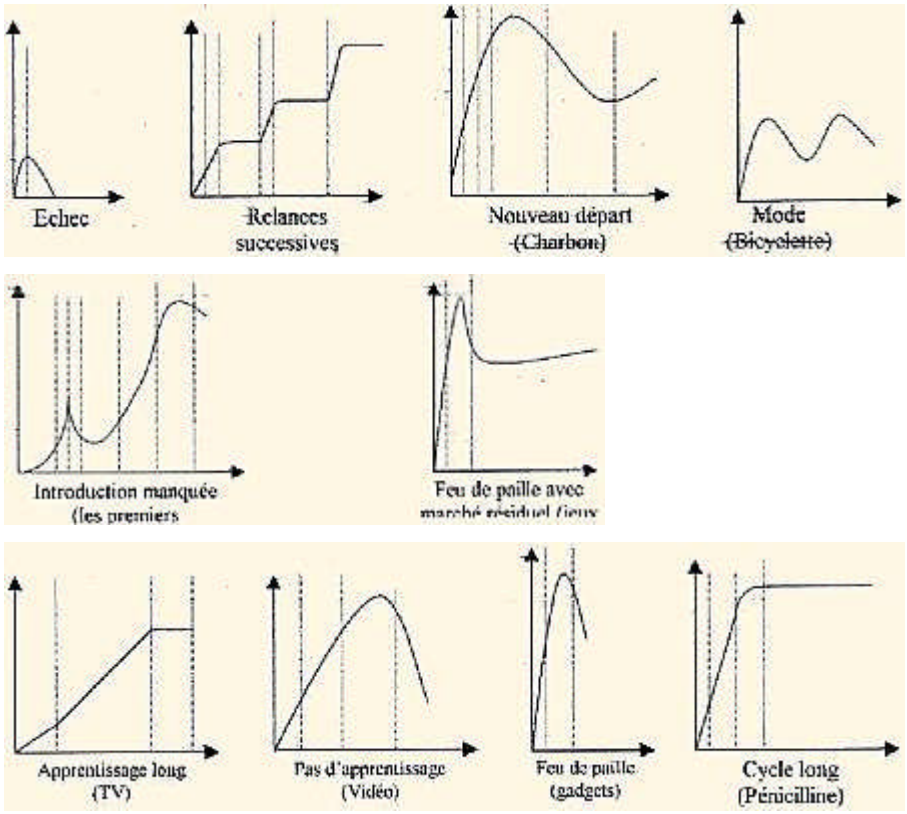
des classes de produits, on l'estime à plusieurs décennies, voir des siècles, alors que celle des formes de produits est réduite à des années (cinq à vingt). Enfin, les modèles particuliers de produits n'ont droit qu'à quelques mois, un petit nombre d'années dans les meilleurs cas. Les produits industriels ont une durée de vie très longue. Deux explications sont possibles, les frais fixes correspondant à ces produits doivent être répartis sur plusieurs séries de production de longue durée et que la modification des produits de grande consommation ne demande pas le remplacement de la totalité des procédés de fabrication. En effet, l'amélioration de l'emballage, l'ajout de quelques options, de nouvelles améliorations, suppression d'options inutiles, le changement du nom de la maque, de la forme, la coupe, la taille…..suffiront pour avoir un nouveau produit.

Dans le domaine de la grande consommation, il existe un grand contraste entre les produits issus de l'innovation qui ont un cycle de vie relativement court et les produits traditionnels de base qui ont un cycle de vie très long. Pour ces produits de base, certains auteurs parlent des ***produits sans âge***. [18] Le raccourcissement du cycle de vie des produits est un point qui mérite d'être évoqué. En effet, la concurrence, l'instabilité des comportements et l'innovation nécessitent aux entreprises de renouveler les formes particulières de produits et les modèles spécifiques plus rapidement. Cependant, ce raccourcissement n'est pas universel. Pour certaines classes de produits, les besoins restent permanents ce qui permet au cycle de s'inscrire dans la longue durée.

De nombreuses entreprises s'efforcent de prolonger le cycle de vie de leurs marques et les développer. La publicité est un moyen efficace pour répondre à ce type de souci, même quand un modèle spécifique est voué à l'échec. Certains auteurs se sont penchés sur l'analyse de la durée relative des phases. Bien que les résultats ne sont pas identiques, les recherches pour la plupart d'entre-elles, ont affirmé que la phase de croissance est nettement plus brève et la phase de maturité est plus étendue. Un autre point qui mérite d'être cité, c'est la diversité des courbes existantes. En effet, la courbe classique présentée au départ ne convient pas à tous les produits. La figure qui suit nous informe sur la diversité de ces courbes :

Figure(02) : la diversité des cycles de vie des produits

[18] **FENNETEAU (H), Cycle de vie des produits, op.cit, p : 10 à 17.**



. **source : https://www.google.dz/search?q=cycle+de+vie+du+produit&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=ol3aUpLJIZK1hAfbzoHIC. Le :11.10.2013.**

_ La première courbe correspond à l'échec d'un produit dés son lancement, avant même la progression de la phase de croissance. L'échec peut être dû à plusieurs raisons.

_ La deuxième courbe nous montre que, même après la phase de maturité, l'entreprise peut provoquer la croissance à plusieurs reprises.

_ La troisième, la huitième et la neuvième courbe illustrent le cas où les ventes augmentent rapidement, puis chutent. Pour la troisième, on remarque un renouvellement de la croissance.

_ La quatrième courbe correspond à l'enchainement de deux cycles, on l'appelle le cycle recycle, dont le deuxième est relativement faible, en terme d'amplitude. Cette dernière courbe est très fréquente par rapport aux autres.

_ La cinquième correspond à un échec durant la phase de croissance et d'un relancement du produit qui ne va pas connaitre une phase de maturité, comme c'est le cas pour la sixième courbe, pour laquelle les ventes connaissent une forte croissance, mais juste après une rapide chute des ventes.

_ Les courbes (sept) et (dix)[19] correspondent à une longue période de maturité.

[19] **FENNETEAU (H), Le cycle de vie du produit, 1998.P : 30 et 31.**

1.3. La théorie de la diffusion et le cycle de vie du produit :

Cette théorie a été développée dans le souci d'expliquer l'allure de la courbe en forme de cloche et l'enchainement des phases. Elaborée par E.M. Rogers, la théorie de la diffusion a apporté une explication logique aux deux problèmes posés, à savoir l'enchainement et l'allure. Dans une définition qui s'applique à toutes les innovations, Rogers nous explique le terme diffusion ; « la diffusion est un processus par lequel, à mesure que le temps s'écoule, une innovation se trouve communiquée aux membres d'un système social, à travers certains canaux »[20].

Dans son acception traditionnelle, la diffusion de la technologie désigne la propagation et l'introduction dans les procédés de production de machines, d'équipements, et de composants intégrants des technologies nouvelles. Selon l'intensité des produits en technologie, on peut distinguer entre trois industries :[21]

_ Les industries de haute technologie : aérospatial, informatique, électronique, électrique et pharmacie.

_ Les industries de moyenne technologie : l'automobile, la chimie, le caoutchouc, les métaux non ferreux, les autres industries manufacturières.

_ Les industries en basse technologie : les produits minéraux et alimentaires, la construction navale, les pétroles raffinés, les métaux ferreux, le papier d'imprimerie, le bois meuble, le textile-cuir-habillement. Quatre éléments sont à prendre en considération quand on étudie un processus de diffusion : Le temps l'élément le plus important, la nature des canaux de distribution, la structure du réseau social, et les caractéristiques de l'innovation. L'élément le plus explicatif en ce qui concerne la théorie du cycle de vie du produit, c'est le délai nécessaire pour un individu pour adopter une innovation. En effet, Rogers a distingué entre cinq catégories d'individus. Le poids respectif de chacune des catégories est le suivant :

_ Innovateurs : 2,5%.

_ Adopteurs précoces : 13,5%.

_ Majorité précoce : 34%.

_ Majorité tardive : 34%.

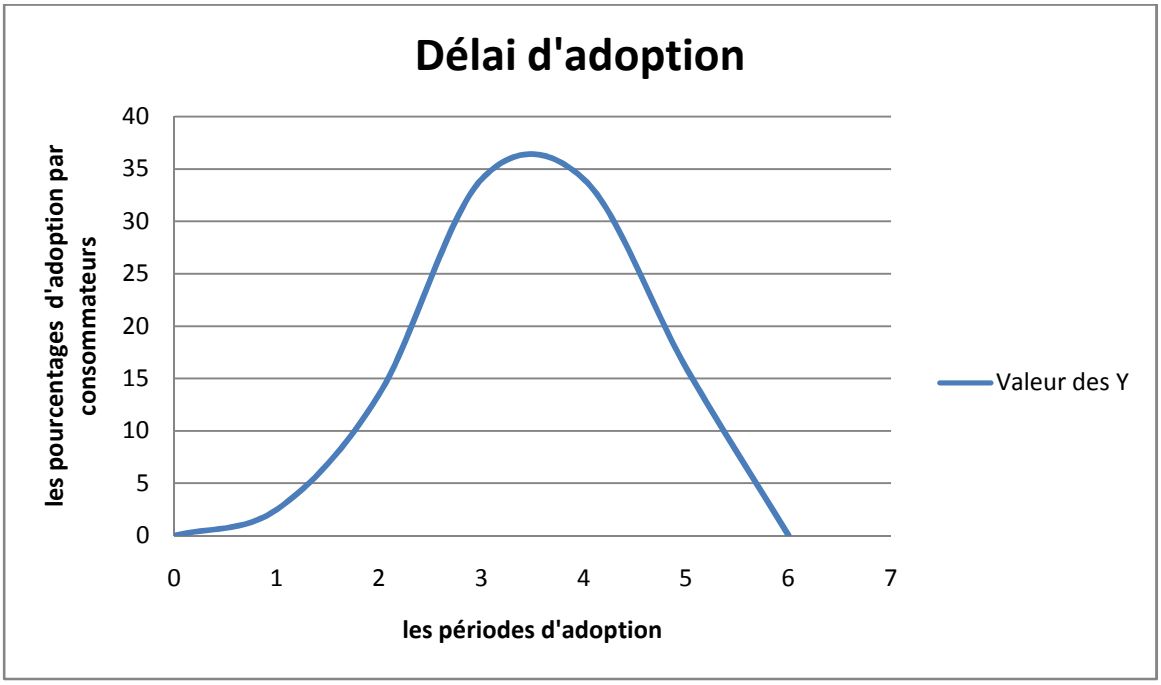
_ Retardataires : 16%.

Lorsqu'on interprète graphiquement ces pourcentages, on obtient la courbe suivante :

Graphique : (01) : Le temps d'adoption d'un produit.

[20] Idem, p : 11.

[21] Selon la classification officielle de l'OCDE. In : MAGNIER (A) et BERNATE (J-T), innovation et compétitivité, publié durant les années quatre vingt dix, p : 140.



Source : MAGNIER (A) et BERNATE (J-T), innovation et compétitivité, publié durant les années quatre vingt dix p :132.

On remarque que la courbe précédente a la même allure que celle du modèle classique du cycle de vie du produit. Ce qui explique l'enchainement des trois premières phases. En acceptant la simplification selon laquelle le nombre de la population est stable, on aura les résultats suivants :

Au lancement du produit, les ventes évoluent lentement (phase d'introduction), car le produit n'est consommé que par les consommateurs à haut revenu, qui aiment l'innovation, puis suivi par les adopteurs précoces. Ces deux catégories représentent une proportion faible. Ce n'est que quand la majorité précoce adopte le produit que les ventes commencent à s'accélérer (phase de croissance). A l'intérieur de la même phase, les Majorités tardives adoptent le produit, ce qui explique l'augmentation renforcée des ventes. La croissance tend à ralentir, car une tendance à l'augmentation n'est possible que par l'arrivée des retardataires qui constituent une fraction très faible de la population (début de la phase de maturité). La phase de croissance ne finit que lorsque tous les utilisateurs potentiels du produit l'ont adopté.

La diffusion de la recherche ne se fait pas seulement sous forme de bien, mais aussi de connaissance et d'information. En effet, une connaissance peut être échangée sur un marché en

vendant des droits sur brevet et licence. Plusieurs formes de coopération interentreprises permettent d'accéder à la technologie. On peut citer les fusions, les prises de participation, les créations d'entreprises communes, les accords de licence et de franchise[22].

1.4. Les caractéristiques des marchés aux différentes étapes du cycle de vie du produit :

Les caractéristiques des marchés aux différentes phases constituent un point important dans l'analyse du cycle de vie d'un produit. Cependant il faut noter que cette description n'est pas suivie d'explication, ce qui montre que la théorie du cycle de vie du produit n'est pas une théorie au sens fort du terme mais un schéma de références bâti sur des généralisations. Cette théorie qui est le fruit des faits d'expérience et d'enquêtes n'a jamais fait l'objet d'une validation globale. Cette description ne se limite pas seulement à la demande aux différents stades du cycle de vie du produit, mais aussi à la concurrence entre les entreprises et à l'évolution de l'offre et de la performance des entreprises.

Dans la phase d'introduction, le produit n'est acquis que par les consommateurs innovateurs. Et parce que ces consommateurs ne représentent qu'une faible fraction de la population, le produit est vendu dans les circuits de distribution spécialisés. La dimension du marché étant faible, la concurrence ne concerne qu'un petit nombre d'entreprises, la fabrication se fait en petites séries et les coûts de production sont relativement élevés.

La période de croissance débute au moment ou la diffusion du produit s'élargit, après la satisfaction exprimée par les consommateurs innovateurs. Durant cette période, la qualité du produit s'améliore progressivement et la gamme s'élargit. La production se fait en grande séries, ce qui permet de réduire les coûts, d'attirer les clients à revenu faible, de renforcer la concurrence et d'augmenter la rentabilité. Le prolongement du cycle de vie d'un produit amélioré se planifie comme le cycle de vie d'un produit nouveau. Sa phase de gestion commence lors de la phase de croissance du produit initial afin que le produit puisse être mis sur le marché avant le déclin de l'ancien produit[23].

En période de maturité tous les consommateurs potentiels sont devenus clients. Les ventes tendent alors à se stagner et les concurrents s'efforcent de réduire les coûts au détriment du développement de nouveaux produits. Les leaders apparus durant la période de croissance sont

---

[22] MAGNIER (A) et BERNATE (J-T), innovation et compétitivité, publié durant les années quatre vingt dix p :130.

[23] ***books.google.dz/books?isbn=2760522628.Le 15.11.2013.***

devenus dominants et s'efforcent de conserver leur clientèle. Cependant, les dépenses commerciales en termes de promotion et de pression sur les distributeurs tendent à peser sur les profits réalisés.

La période de déclin commence par l'abandon du produit par certains consommateurs. Cependant, les consommateurs qui s'attachent au produit deviennent plus exigeants en matière de prix, ce qui pousse les entreprises à redoubler leurs efforts de réduction des coûts. Les entreprises adoptent un contrôle de gestion très rigoureux, rationalisent leurs gammes de produits et réduisent leurs canaux de distribution. Le nombre de concurrents diminue également, du fait que certains se tournent vers d'autres activités et que d'autres font faillite. Le cycle de vie d'un produit s'achève quand un nombre grandissant d'entreprises procède à l'arrêt des fabrications.[24]

Les difficultés rencontrées par les chercheurs au moment de la validation du modèle de base, ont révélé l'existence d'une bonne dizaine de schéma de base. W.E. Cox fût le premier à proposer ces typologies en étudiant l'évolution des ventes de 258 références particulières de produits. Lors de ses travaux, ce chercheur a constaté que la courbe en forme de cloche n'est pas très fréquente et que la courbe qui revient dans plus de 40% des cas correspond à l'enchainement de deux cycles classiques (cycle recycle).

1.5.Les utilisations du cycle de vie dans le domaine de la stratégie :

Le cycle de vie du produit fait l'objet de plusieurs utilisations dans le domaine de la stratégie. Il constitue l'un des principaux fondements de gestion de portefeuilles d'activités. Alors que les matrices de gestion de portefeuille sont déterminantes dans la gestion des activités, le modèle du cycle de vie du produit intervient à trois niveaux dans les deux matrices les plus utilisées. Il est tout d'abord, à l'origine d'un indicateur utilisé dans les deux matrices, c'est-à-dire l'attrait des activités. Ensuite, le modèle de cycle de vie du produit permet d'introduire une dimension dynamique dans l'analyse de portefeuille. Enfin le cycle de vie du produit est le fondement des recommandations stratégiques associées à certaines matrices. On parle ici des deux matrices BCG et ADL. Ces deux dernières utilisent de manière différente le modèle du cycle de vie du produit pour évaluer l'attrait des activités.

La matrice ADL l'utilise de manière quantitative pour calculer le taux de croissance de la demande. On considère alors que la valeur d'une activité est en fonction du cycle de vie de produit. Comme nous l'avons vu au départ, les différentes phases sont définies en fonction du taux de

[24] **Idem, p :10 à 28.**

croissance des ventes. Dans le même esprit, en utilisant une approche qualitative, la matrice BCG utilise le modèle du cycle de vie du produit pour évaluer l'attrait des activités. Les partisans de la matrice BCG considèrent que les segments les plus attractifs sont ceux dont les produits sont en phase de démarrage et de croissance.

Les concepteurs des matrices combinent une analyse statique et une approche dynamique pour évaluer l'équilibre d'un portefeuille. L'équilibre statique est atteint lorsque l'entreprise dispose suffisamment d'activités excédentaires pour financer les activités déficitaires. Lorsque cet équilibre est atteint, il est fragile. Il convient alors de trouver un moyen de l'instaurer en imposant une dynamique qui permet de le préserver. Le BCG définit cette dynamique en se référant au cycle de vie du produit.

2. Le cycle de vie international du produit :

De nombreuses applications ont été tirées du schéma classique, notamment en marketing, en stratégie et en marketing international. En marketing, ce modèle a été utilisé dans la modélisation de l'évolution des ventes, la gestion de portefeuille d'activités, la gestion des différents paramètres du mix et l'étude de l'évolution d'un marché. Quelque soit le besoin exprimé par le manager, cela nécessite une identification préalable de la phase du cycle de vie dans laquelle se trouve le produit. L'identification du degré de maturité d'un produit est une opération très délicate pour laquelle il existe deux méthodes, à savoir la méthode qualitative et la méthode quantitative. Ces deux méthodes ne seront pas développées dans ce petit travail de recherche.

Au moment ou le concept de cycle de vie du produit est utilisé par les managers à plusieurs reprises, certains chercheurs appartenant à différentes disciplines des sciences de gestion se sont permis d'élargir le champ d'application du concept. Ces recherches ont abouti à trois approches. La première approche est une analyse du cycle de vie du produit en se référant à plusieurs marchés. Dans ce cas le produit tend à se déplacer à mesure que son cycle de vie s'écoule. Dans un autre travail, toujours dans la même approche, les entreprises appartenant à la filière tendent à se déplacer à mesure que le cycle de vie du produit avance. Dans la deuxième approche, on a emprunté la notion de cycle de vie du produit pour étudier le cycle de vie des formules de distribution et le cycle de vie des technologies. Enfin, une troisième approche qui mérite d'être évoquée, c'est le cycle du produit-processus de production. Bien que les trois approches sont aussi importantes les unes que les autres, notre analyse ne s'intéressera qu'à la première approche, en particulier le cycle de vie international du produit.

2.1. Le modèle de base :

La théorie du cycle de vie international du produit est une extension d'une approche appelée l'approche néo-technologique, initié par Posner (1961), dans ce que l'on appelle, l'écart technologique. Posner considère la différence en technologie et l'écart technologique comme deux déterminants du commerce international. En effet, Un avantage technologique donne accès à de nouveaux procédés de production ou de nouveaux produits. Cet avantage en technologie se transforme en un avantage compétitif pour le pays innovateur qui occupera une position de monopole, jusqu'à ce que les autres pays apprennent à produire le bien en question.

Entre temps, le commerce international se développe pour importer le produit par les autres pays, avant qu'un processus d'imitation se développe. Le temps qui sépare l'imitation par les autres pays et l'introduction du nouveau produit par le pays innovateur, s'appelle ***imitation lag,*** ce retard d'imitation se décompose en trois. Le retard de réaction étrangère, nécessaire aux firmes étrangères de se rendre compte de l'existence d'un nouveau produit concurrent. Le retard de réaction domestique qui est le temps nécessaire aux entreprises domestiques pour prendre conscience de l'existence d'un nouveau produit. Enfin, la période d'apprentissage, nécessaire aux entreprises du pays importateur pour produire, effectivement, le bien et le vendre sur le marché domestique.[25] Sans oublier le retard de la demande, c'est-à-dire le temps nécessaire pour qu'il ait une demande au nouveau produit dans les autres pays. Un mécanisme qui dépend d'économies d'échelles, des coûts de transport, de niveau du revenu et des tarifs douaniers. Ces échanges nord-sud, confirment des constatations de Krugman, pour qui le nord innove et le sud imite après un certain temps. Donc de nouvelles industries doivent émerger en permanence pour garder l'écart en revenus (nord-sud).

Jusque ici, les théories évoquées plus haut, nous ont renseignés sur beaucoup de chose. Certaines sur le pourquoi de l'internationalisation et d'autres sur le comment, Ou le mode d'internationalisation. Il y a celles qui répondent à la question quand s'internationaliser, mais aucunes d'entre-elles ne nous renseigne sur le timing exacte, c'est-à-dire le moment d'entrée sur un marché étranger.

La théorie du cycle de vie international du produit se distingue des autres théories par son aspect temporel et dynamique. En effet, en se référant aux différentes étapes du cycle de vie d'un produit, le manager saura quand et comment s'internationaliser. Certains auteurs ont validé les hypothèses selon lesquelles un certain type de produit suit la logique du cycle de vie du produit. Au départ, cette théorie a été vérifiée dans le cas des Etats-Unis. Une innovation apparait tout d'abord aux Etats-Unis, un pays innovateur qui fournit la main d'œuvre et les composants nécessaires. Le pays

[25] **www.univ-orleans.fr/deg/masters/DOTE/poly-EGI-M1-Ch1-08.pdf,** ***le 25.10.2013.***

innovateur produit pour le marché domestique et étranger, donc il exporte vers d'autres pays, en particulier l'Europe (un continent moins avancé et en plein restructuration) dont les ménages sont dotés d'un pouvoir d'achat assez élevé. Quand le produit est adopté par d'autres pays, la production commence à s'éloigner progressivement. Les Etats-Unis perdent leurs parts de marché progressivement, jusqu'à ce qu'ils deviennent importateurs d'un produit pour lequel ils étaient les inventeurs d'origine. C'est ainsi que la production se déplace de pays en pays, conformément à ce que Hufbauer a appelé *pecking order*[26]. Vernon appelle alors, ce déplacement de la production, la dynamique du monopole de l'innovation pour expliquer la réalité des échanges internationaux. C'était la toute première version de la théorie du cycle de vie international du produit ,[27] Débutée par les Etats-Unis, mais qui est vérifiée dans plusieurs industries et pour certains pays.

Vernon emprunte le concept de cycle de vie du produit pour expliquer cette dynamique d'exportation et d'importation. Et c'est ainsi qu'on peut distinguer entre quatre phases[28] principales.

première phase : l'innovation : le produit est intensif en recherche-développement et demande une main d'œuvre qualifiée. La firme innovatrice qui est la seule à le produire (monopole) l'introduit sur le marché des séries de fabrications limitées. Le prix est élevé. Le bien est essentiellement consommé par des consommateurs riches du pays innovateur (les Etats-Unis).

deuxième phase : la croissance : La production intensive en capital se fait en grande série. Le prix de vente diminue. De nouveaux consommateurs achètent le produit, notamment dans les pays suiveurs (l'Europe et le Japon) et les ventes progressent. Des firmes imitatrices apparaissent dans le pays d'origine du monopole. Les Etats-Unis exportent le produit vers les autres pays industrialisés. Une concurrence au niveau du prix se manifeste.

- *troisième phase : la maturité* : Le produit se banalise. La production devient intensive en travail non qualifié. La consommation du bien devient courante. Les firmes se livrent à une concurrence par les prix. Le pays innovateur (les Etats-Unis) importe le produit en provenance des pays industrialisés suiveurs (Europe), où sont installées des filiales du pays d'origine.

- *quatrième phase : le déclin* : De nouveaux produits substituables apparaissent sur le marché. L'intensité en travail non qualifié s'accentue. Le marché se trouve en surcapacité. La production se déroule maintenant dans les pays en développement (PED) qui exportent ces produits vers les pays industrialisés (voir figure qui suit). Dans une ultime phase de déclin, les entreprises délocalisent leurs

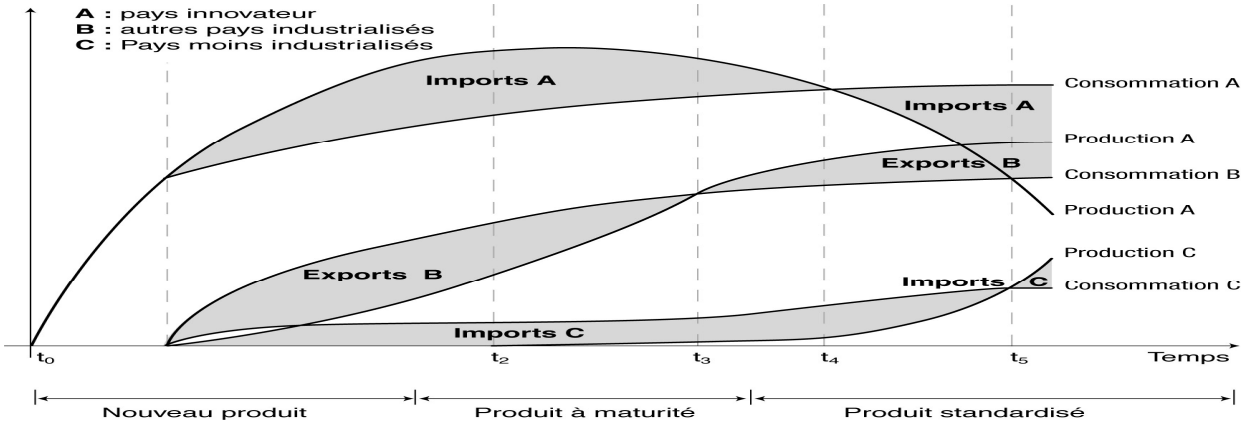
[26] La loi du plus fort HUFBAUER, (G-F). Synthetic Materials and the Theory of International Trade, Duckworth, Londres, 1966.

[27] ALBERT (A) et CRENER (M). Études internationales, vol. 6, n° 1, 1975, p. 110-117.Stratégie de la firme multinationale : Aide liée et cycle de vie du produit. In : http://www.erudit.org/apropos/utilisation.html.

[28] www.univ-orleans.fr/deg/masters/DOTE/poly-EGI-M1-Ch1-08.pdf, *le 30.10.2013*.

productions, pour se rapprocher d'une main d'œuvre à moindre coût. Durant cette phase, la firme implante des filiales dans tous les pays qui lui offrent des avantages partiels en termes de production. La théorie du cycle de vie international est plus significative que toutes ses précédentes, du fait qu'elle part d'une situation réelle, sans avoir recours à la formalisation comme c'est le cas de la théorie traditionnelle. Le deuxième point qui caractérise le modèle, c'est le dynamisme. En effet, on analyse l'évolution d'un phénomène au cours du temps, dont l'entreprise est au centre de l'analyse.

Graphique (2) : La dynamique de la production et le cycle de vie du produit.



Source :www.hec.unil.ch/jusunier/MI/mktint_3.ppt, le 25.10.2013.

2.2. Les vérifications empiriques du modèle :

Vernon précise après de longues années que son modèle n'est validé que dans un contexte précis, celui des firmes américaines, allant de 1945 à 1970.[29] Après cette période l'environnement économique international a beaucoup changé. En particulier, en termes de hausse de coûts salariaux en Europe. Mais rien n'empêche de prendre le modèle du cycle de vie international du produit et de l'étendre à d'autres pays, comme par exemple, les Etats-Unis et les pays asiatiques. Ces derniers gardent toujours un avantage en termes de prix de main d'œuvre, sans savoir combien de temps cela va durer.

Les économistes se sont aussi penchés sur le pouvoir explicatif de cette théorie. Pour procéder, il a fallu trouver un indicateur quantifiable. Le seul indicateur qui a donné des résultats ; c'est les dépenses en recherche et développement. M. Rainelli stipule alors que le commerce international est plus important dans les industries intenses en recherche et développement. Une hypothèse qui a été vérifiée pour d'autres pays (Europe, Royaume Unis…..), et pour certains secteurs (électronique, pétrochimique, biens durables, électromécaniques, chimiques ….) qui se caractérisent

[29] ***integeco.u-bordeaux4.fr/chapitre1_section1.pdf, le 31.10.2013.***

par une intensité de la recherche et développement. Cependant, le CVP n'explique pas un certains type d'échanges. A savoir le commerce intra-branche et le commerce des produits intermédiaires.

2.3. Les limites du modèle :

Dans une contribution à la fin des années 1970, (« The product cycle hypothesis model of international trade : US export of consumer durables », Oxford Bulletin of Economiques and Statistics, Vol 41, 1979), Vernon reconnaitra que sa thèse devait être reconsidérée pour prendre en considération le changement des affaires et de l'environnement international, à savoir :

_ Le processus d'innovation, d'exportation et d'investissement direct étranger s'est accéléré. En effet, le temps séparant l'introduction d'un nouveau produit aux Etats-Unis(d'autres pays innovateurs) et sa première production à l'étranger (en particulier les pays en développement), s'est relativement réduit.

_ L'innovation n'est plus une œuvre qui est réservé aux Etats-Unis, mais d'autres pays innovent en permanence et ont atteint des niveaux élevés semblables à ceux des Etats-Unis, que se soit en termes de technologie ou de revenus par tête.

_ Certaines multinationales n'adoptent pas le processus : Pays innovant → Pays suiveur → pays en développement. Mais produisent des biens standardisés à l'échelle mondiale (stratégie globale).[30] Le processus de production est réparti de façon à optimiser la chaine de valeurs et la vente du produit se fait au niveau mondial. La division internationale du travail qui attribuait aux pays du sud la production des produits primaires, et aux pays du nord, les biens industriels et les services, est très vite remplacée par une nouvelle division internationale du travail. La nouvelle division internationale du travail[31] est celle d'une économie mondialisée où il existe une totale libre circulation des facteurs de production et dans laquelle les pays développés fabriquent essentiellement des services, des produits complexes à forte valeurs ajouté et surtout de la technologie nécessaire pour garder une avance. Les pays en développement, quant à eux, se consacrent aux restes des produits simples, polluants, à faible valeurs ajoutée et qui demandent souvent de la place.

[30] ***integeco.u-bordeaux4.fr/chapitre1_section1.pdf, le 31.10.2013.***
[31] ***lycee-roland-garros.ac-reunion.fr/.../CHAPITRE_6_INTERNATIONALISATION. Le 30.11.2013.***

3. Les stratégies contemporaines de développement international de la firme :

Cette théorie s'est développée sur la base d'une critique de la théorie traditionnelle. Elle cherche en particulier à expliquer deux phénomènes qui caractérisent le commerce international contemporain, à savoir que le commerce international est beaucoup plus un commerce entre pays riches et surtout, un commerce intra-branche. En effet, ces deux phénomènes rendent peu pertinentes les thèses avancées par Ricardo, Smith et HOS. Ceci dit, deux points sont remis en cause. En premier, les techniques de production ne sont pas très différentes, elles sont même très voisines dans la plupart des cas. En second, ces nations présentent des dotations factorielles très voisines.

Le commerce intra-branche caractérise le commerce international actuel. Un phénomène qui ne justifie pas les théories précédentes. Le commerce croisé entre deux pays a été évoqué par B. Ohlin en 1933, mais à l'époque on n'y accordait pas d'importance. Cette idée a connu une nouvelle actualité, après le développement des échanges intra-communautaires européens.

B. Balassa proposa un indicateur pour mesurer les échanges. Un indicateur simple :

$B_i = (X_i-M_i)/(X_i+M_i)$, à savoir que X_i est les exportations de la branche (i), et M_i les importations de la branche (i). Si $B_i=1$, la branche est uniquement exportatrice. Si $B_i= -1$, La branche est uniquement importatrice. Si $-0,33 <= B_i <= 0,33$, il existe alors un commerce intra-branche. Rainelli stipule que plus la moitié du commerce entre les pays développés est un commerce intra-branche.

Cette théorie a été développée dans le cadre d'une remise en cause de la théorie traditionnelle, dont l'hypothèse de base, est la concurrence pure et parfaite. En effet, dans la réalité, les situations de concurrence pure et parfaite sont très rares, voir inexistantes. L'essentiel des échanges industriels se fait pour des produits de secteurs que nous considérerons des oligopoles (Krugman, 1989), ou des monopoles. On parle alors de commerce international en situation de concurrence imparfaite qui nous ouvre une fenêtre sur deux types de situations. A savoir, la concurrence oligopolistique qui donne lieu au rendement d'échelles croissantes des produits identiques. La concurrence monopolistique qui se caractérise par la différentiation des produits. [32]

3.1. Les rendements d'échelles croissants et le commerce international :

En situation d'oligopole, peuvent apparaître des rendements d'échelle croissants et des effets de réseau. Ces deux derniers favorisent l'échange international. Les rendements d'échelle sont

[32] **integeco.u-bordeaux4.fr/chapitre1_section1.pdf, le 31.10.2013.**

dits croissants si, [33]en multipliant tous les facteurs de production par un même réel positif γ, la quantité produite est multipliée par un nombre supérieur à γ : $f(\gamma.X) > \gamma.f(X)$.

Pour illustrer une situation de rendements d'échelle croissant, prenons l'exemple de deux pays semblables en tous points, même dotation factorielle, même niveau technique, même taille, avec des consommateurs qui ont des goûts différentiés. Si ces deux pays fabriquent deux produits dans les mêmes conditions, avec des coûts comparatifs identiques, on peut montrer que chaque pays peut *trouver* avantage à l'échange international pour obtenir plus de bien qu'en autarcie. Et ce malgré la similitude des coûts comparés, qui ne justifieront pas le commerce entre les deux pays. Alors les deux pays possèdent des avantages comparatifs qui ne sont pas dûs aux différences entre les deux pays, mais à la spécialisation issue de l'exploitation des économies d'échelle. On appelle cette théorie, la ***théorie endogène*** du commerce international. C'est la spécialisation qui crée l'avantage comparatif, via l'exploitation des économies d'échelle. Les économies d'échelle sont deux à être considérées. D'abord, les économies d'échelle internes qui vont permettre à l'entreprise de s'agrandir et surtout de transformer le marché en oligopole. La fixation d'un prix qui est égal au coût moyen va décourager de nouveaux entrants. Donc un produit n'est fabriqué que par une seule firme, un seul pays ou région. La spécialisation géographique est totale et tous les marchés sont des oligopoles. Ensuite, les économies d'échelles externes, qui ne sont pas liées à la taille de l'entreprise mais à celle du secteur, [34]à savoir la proximité géographique des entreprises qui va favoriser la circulation de l'information, le développement d'un marché spécifique, une variété d'offre de services localisée et de biens utilisée par toutes les firmes, comme c'est le cas de la ***Silicon Valley aux Etas-Unis***. Tous ces éléments vont participer à la réduction du coût unitaire et la fourniture d'un volume important de production. Ce qui permettra de pallier aux bas salaires dans un autre pays. Une taille si importante d'un marché explique le développement du commerce international, une spécialisation stable qui va durer, tant que les facteurs propres au secteur le sont.

3.2.La différentiation des produits et le commerce international :

[33] **http://www.ressources-consultants.eu/IMG/pdf/memoire103.pdf.Le 03.11.2013.**

[34] **Silicon Valley (« Vallée du silicium », et non pas du silicone) désigne le pôle des industries de pointe situé dans la partie sud de la Région de la baie de San Francisco en Californie, sur la côte ouest aux États-Unis. Même si cette région n'est pas une vallée à proprement parler, l'expression désigne souvent par métonymie l'industrie des technologies de pointe en général. La ville de San José est la plus grande ville de Silicon Valley. En anglais, l'expression « Silicon Valley » n'est généralement pas précédée d'un article. On parle d'ailleurs plus simplement de "The Valley". La Silicon Valley a inspiré bon nombre de technopoles en Europe. Silicon Valley accueille les sièges sociaux et campus de nombreuses entreprises, parmi lesquelles : eBay,Adobe Systems, Apple Inc.Arista Networks Business Objects Electronic Arts Facebook Google Hewlett-Packard. In : http://fr.wikipedia.org/wiki/Silicon_Valley, le 04.11.2013.**

La théorie traditionnelle stipule que les produits appartenant à la même branche sont homogène. Alors que du point de vue du consommateur, pour des raisons objectives ou subjectives, ces produits sont différents (même si la différentiation ne se manifeste qu'au niveau publicitaire). Précisons qu'on est en situation de monopole.[35] Dans la théorie traditionnelle, le monopole se fait au niveau des prix. Mais dans le cas de la nouvelle théorie, la concurrence monopolistique se fait aussi au niveau des produits. Chaque entreprise qui détient un monopole fournit le marché par des produits qui ne sont pas strictement identiques, mais différenciés les uns des autres.

L'application de cette théorie au commerce international, va permettre aux entreprises d'adapter leurs produits aux attentes des consommateurs. En effet, un pays va importer et exporter la même catégorie de produits, ce qui augmente leur variété pour une meilleure satisfaction. Cette différenciation de produit se trouve alors à l'origine du commerce intra-branche horizontal ou vertical. Alors que le commerce intra-branche horizontal se fait pour des produits dont la différence est, soit perçue ou réelle (service après vente, couleurs, forme, emballage, dépenses publicitaires …..), le commerce intra-branche vertical s'applique à des produits de qualités distinctes(les différentes gammes d'un constructeur automobile). A savoir que les échanges bilatéraux sont ceux qu'on considère comme de véritables échanges croisés, contrairement aux échanges multilatéraux.

Pour mesurer le commerce intra-branche dans une branche/ pays donnée, Grubel-Lloyd propose la fomule suivante :

$$G_g = 1 - \frac{1}{n} \sum_{i=1}^{n} \frac{|X_i - M_i|}{X_i + M_i}$$

Avec : (n), le nombre de branches étudiées. (i), l'indice de la branche. (m) et (x) sont respectivement les importations et les exportations du pays.

Cet indicateur tend vers 1 quand les échanges intra-branches prédominent. Il tend vers 0 quand le pays exporte ou importe uniquement. Le commerce intra-branche repose sur la proximité géographique et la similitude des modes de consommation, sans oublier l'intégration économique qui ne constitue qu'un facteur explicatif partiel. La notion d'échange recouvre trois types de produits échangés. On a tout d'abord, des échanges de produits similaires, différenciés horizontalement qui répondent à deux critères de similarité et de croisement et qui sont produits à l'aide de technologies identiques, donc la même fonction de production dans les deux pays. En second, des produits

[35] **integeco.u-bordeaux4.fr/chapitre1_section1.pdf, le 31.10.2013**.

différenciés verticalement qui répondent au critère de différenciation au niveau qualité et caractéristiques techniques, mais pas de similarité et qui demandent des technologies très avancées combinés avec une main d'œuvre qualifiée. Enfin, les échanges inter-branches qui s'effectuent entre des pays très différents quant à leurs niveau technologique et leurs dotation factorielle. Alors que dans le commerce intra-branche des produits différenciés verticalement prédominent les échanges des pays à niveaux de développement proches ; les échanges sont principalement inter-branches.

Dans son article ; Le libre-échange : un paradigme en situation d'inconfort : H. Bourguinat, remet en cause la théorie traditionnelle, en particulier, le modèle Ricardien et celui des coûts de transaction. En effet, le premier suppose l'immobilité des facteurs de production ce qui n'est pas le cas avec la globalisation, car le travail qualifié, les capitaux et la technologie sont devenus mobiles. Le modèle Ricardien se révèle donc moins pertinent. Le second perd toute sa pertinence dans un monde ou délocalisation et transfert des technologies se développent. En effet, si un pays réalise des gains de productivité pour un bien qu'il importe d'un autre pays, cet échange lui apparait plus avantageux. Dans un livre très intéressant, Grandinetti et Rullani proposent un concept assez original de l'internationalisation. C'est le concept de la division internationale du travail cognitif. Selon ces deux auteurs, une entreprise peut organiser sa stratégie selon les avantages qu'elle peut obtenir. Mais, il n'est pas possible de trouver une théorie qui donne une explication ex-ante au processus d'internationalisation. En effet, la stratégie, l'organisation et le comportement changent selon les circonstances. Ces deux auteurs expliquent l'importance des formes organisationnelles, à savoir les réseaux. Ces derniers contribuent fortement à la mondialisation de la connaissance.

La théorie du cycle de vie international du produit était pertinente dans la période de l'après guerre. Quand l'économie et la technologie américaines dominaient le monde et que les Etats-Unis étaient les seuls qui pouvaient investir à l'étranger. Les autres pays étaient occupés, soit à se reconstruire, soit à être en guerre. Quand le nombre de pays participant dans le commerce international devient important, la concurrence et l'investissement changent de structure. La technologie se diffuse très vite et à moindre coût. Alors les autres théories se révèlent insuffisantes pour expliquer les échanges internationaux actuels en l'absence de nouvelles théories qui nous éclairent sur la totalité et pas de nouvelles théories pour se rendre compte de la totalité des phénomènes.

Conclusion :

La variété des théories du commerce international illustre qu'individuellement chacun des modèles n'arrive à expliquer qu'en partie les caractéristiques des échanges mondiaux. Chaque modèle possède un bon potentiel d'application pour certaines situations. Et dans d'autres cas, les capacités explicatives du modèle sont plus ou moins inadéquates. Il n'existe pour l'instant aucun modèle qui donne une explication complète et adéquate pour l'ensemble des échanges internationaux.

Il convient cependant de noter que le changement de l'environnement international joue un rôle dans la non pertinence des théories explicatives du commerce international. En effet, la réussite de certaines théories est très liée au contexte de leur apparition. Le changement de contexte d'apparition des modèles rend non pertinent la plupart des explications. Ricardo et Smith mettent l'accent sur l'avantage des Etat, pour expliquer les relations internationales. A cette époque là, les Etats étaient les acteurs de la concurrence internationale. L'Avantage comparatif entre Etats est devenu avantage compétitif entre entreprises. Le paradigme OLI permet à l'entreprise de faire un arbitrage entre exportation, investissement direct et accord de licence selon les avantages détenus par

celle-ci. Les coûts d'agence permettent aussi à l'entreprise de faire un arbitrage entre les différents modes existants, non pas selon les avantages détenus par l'entreprise, mais selon les coûts générés par chaque solution.

Après que les entreprises sont devenues les acteurs du commerce international, La théorie de l'entrepreneuriat reste toujours pertinente, quelque soit les changements de l'environnement. Cela s'explique par le fait que la réussite des activités, repose tout d'abord sur la motivation, les compétences de l'entrepreneur et la capacité de celui-ci à prévoir et devancer les concurrents. La pro-activité est une autre caractéristique qui joue son rôle sur la seine internationale et qui est à l'origine de la réussit des grandes multinationales. L'hypothèse selon laquelle le management et le marketing sont tout d'abord un art avant d'être une science semble se confirmer.

La théorie des réseaux nous semble aussi pertinente. Actuellement, la plus part des entreprises s'internationalisent selon leur position et leurs relations dans les réseaux d'entreprises. Et c'est selon l'existence ou non de réseaux d'entreprises que, d'autres entreprises choisissent leurs implantations, pour tirer profit des ressources des autres et de la proximité géographique. Le modèle Uppsala illustre la démarche d'internationalisation la plus traditionnelle. Pour certains firmes et petites et moyennes entreprises, le modèle garde sa pertinence.

Dans le cas de la théorie du cycle de vie international du produit, il existe un écart très évident entre le contexte de son apparition et le moment présent. L'essentiel des changements sont la disparition du leadership américain en termes d'innovation. L'émergence d'autres nations qui investissent considérablement en innovation et technologie et qui ont rattrapé leurs retards en termes de développement.

La prédominance américaine n'existe plus et, elle est remplacée par une prédominance par l'Amérique du nord, l'Asie et l'Europe. Tout comme la théorie du cycle de vie international du produit, le paradigme vol d'oies sauvage stipule que l'internationalisation passe par l'importation, la production et l'exportation. Ce paradigme insiste aussi sur l'importance des transferts de technologies. Ces transferts de technologies, qui sont réalisés par différentes formes d'internationalisation, sont à l'origine du développement technologique de certains pays. La délocalisation est une autre étape de la démarche énoncée par le paradigme et qui est à l'origine du développement technologique dans les pays visés par la délocalisation.

La mondialisation a aussi joué son rôle dans le changement des échanges. Même si on n'a pas encore évoqué le thème de la mondialisation, rien ne nous empêche de parler de son rôle dans le changement de l'environnement des affaires. En effet, la mondialisation est en grande partie à l'origine de la non pertinence des théories d'internationalisation des entreprises. Les facilités en termes de transport, de communication, et de financement donnent naissance à d'autres possibilités de production, en tirant profit des avantages de chaque pays. On remarque actuellement que presque toutes les entreprises répartissent leurs processus de production dés le départ selon les différents avantages.

Les coûts et l'intensité des facteurs (espace, main d'œuvre, capital, technologie) et le cycle de vie restent des déterminants mais non exclusifs dans l'explication des échanges internationaux. La théorie des échanges internationaux explique ces échanges mais elle n'est pas à l'origine de la multinationalisation des entreprises. Nous verrons dans le chapitre suivant, ce qui est à l'origine des échanges internationaux et les conséquences de ceux-ci sur l'économie mondiale.

Chapitre (II) : Mondialisation et internationalisation des entreprises.

Introduction:

Les mutations en termes de technologies d'information et de communication, de finance, d'innovation et de transport entrainent des développements plus au moins considérables dans les entreprises. L'entreprise qui n'évolue pas au même rythme que ses concurrents se verra vite dépassée et disparaitra du marché. Les changements qui ont entrainé une globalisation et une suppression des frontières physiques et morales entre les Etats obligeant les entreprises à être plus compétitives et performantes, mais aussi à faire face encore et toujours à de nouvelles réalités.

L'une des réalités qui s'imposent aux entreprises, c'est la nécessité de s'internationaliser. En effet, dans un monde aussi globalisé, si l'entreprise se contente du marché local, son concurrent qui s'implante ailleurs, profite des économies d'échelles, cela risque de lui coûter même sur son

marché local. Une nouvelle dimension de l'internationalisation apparait, c'est la multinationalisation. En effet, l'entreprise choisit plusieurs implantations pour ses activités, ce qui est rendu facile grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que le développement du transport. Ces deux derniers ont facilité la multinationalisation des entreprises, mais au même temps un nouveau mode gestion s'impose. Un mode de gestion basé sur les compétences, la maitrise des coûts et l'adaptation.

Depuis quelques décennies, le marché pertinent ne pouvait plus se limiter à un seul pays pour plusieurs raisons, à savoir la concurrence, le protectionnisme, la rentabilité …. Désormais, l'internationalisation est devenue une dimension fondamentale de la stratégie générale des grandes entreprises. On ne peut pas parler de l'internationalisation sans aborder les coûts qui lui sont associés. En effet, pour aller au delà de ses frontières, l'entreprise se doit d'investir. Un investissement qui ne coûte pas peu, que ce soit en argent ou en temps. Pour qu'il soit rentable, il faut choisir le bon moment, le bon mode d'entrée et le bon produit. L'échec correspondant à l'internationalisation est très élevé, d'autant que la préparation ne soit pas suffisante.

Notre travail dans ce deuxième chapitre consisterait alors, à expliquer, en se basant sur la mondialisation des marchés, comment l'internationalisation est devenue une nécessité Et quelles sont les différentes manières d'aborder un marché étranger ?

Pour cela nous avons structuré ce chapitre en deux sections ;

La première sera consacrée aux grands changements qui ont précédé ou accompagné le phénomène d'internationalisation des entreprises en particulier la mondialisation de l'économie.

Dans la deuxième section, seront expliquées les différentes stratégies de conquête de nouveaux marchés.

Section (1): les entreprises face aux défis de la mondialisation

On ne peut pas aborder la question de l'internationalisation des entreprises sans parler de la mondialisation de l'économie. Cela certainement parce que, la mondialisation avec toutes ses formes alimente le phénomène de l'internationalisation d'autant que l'internationalisation alimente, complète et accélère la mondialisation, et c'est ce qu'on tentera d'expliquer tout au long de cette section.

1.Aperçu sur la mondialisation /globalisation :

1.1.La mondialisation :

Etymologie : mondialisation = Monde + alisation (suffixe) et le mot monde est tiré du latin mundus c'est-à-dire univers. En économie, plusieurs auteurs, économistes et analystes ont tenté de définir la mondialisation/globalisation, et chacune de ces définitions, met l'accent sur un ou quelques uns des aspects de la mondialisation, mais aucune définition n'est parfaite. Nous tenterons à notre tours, dans ce qui suit de présenter le concept ;

La mondialisation est un processus progressif qui tend à de supprimer les frontières et les obstacles à la circulation des marchandises, des capitaux, des personnes, des services, de la propriété intellectuelle et des œuvres d'art. Dans nette définition on insiste sur le rôle primordial d'absence de frontières dans le déclenchement du processus de la mondialisation. Selon (**Carroué 2004),**[36]La mondialisation repose d'abord et avant tout sur la mise en relation de différents ensembles géographiques. On peut donc confirmer que la mondialisation, c'est l'interconnexion complexes de territoires diversifiés. Une mise en relation qui ne peut se faire, sans une suppression plus au moins importante des frontières.

- Pour Braudel (1979), Wallerstein (1974) ou Bairoch (1997), la mondialisation n'est autre qu'un processus historique d'extension progressive du système capitaliste dans l'espace géographique mondial.[37]Cette définition met l'accent sur le capitalisme, et la recherche de profit comme moteur de la mondialisation.
- La mondialisation c'est l'expression de l'expansion spatiale du capitalisme qui épouse désormais les limites du globe. La mondialisation est aussi et avant tout un processus de contournement, de délitement et, pour finir, de démantèlement des frontières physiques et réglementaires qui font obstacle à l'accumulation du capital à l'échelle mondiale. […] L'intégration croissante des parties constituant le tout de l'économie mondiale donne à celle-ci une dynamique propre, échappant de plus en plus au contrôle des Etats et portant atteinte à certains attributs essentiels de leur souveraineté, tels le contrôle monétaire et la gestion des finances publiques.[38] Cette définition bien qu'elle est un peu longue, elle ne s'est limitée qu'au capitalisme, comme moteur de la mondialisation, grâce à quoi le monde en générale et le monde économique en particulier fonctionnent autrement. Avec une

[36] CARROUE (L), Géographie de la mondialisation, Armand Colin 2007
In :http://foad.refer.org/IMG/pdf/411B-Facteurs_de_localisation_des_activites.pdf

[37] http://foad.refer.org/IMG/pdf/411B-Facteurs_de_localisation_des_activites.pdf.03.02.2013.
[38] thema.univ-fcomte.fr/IMG/pdf/Introduction_a_la_mondialisation.pdf, 03.02.2013.

réglementation souple (déréglementation), qui avantage les échanges de toutes nature, et dans laquelle l'Etat est quasiment impuissant (désengagement de l'Etat).

Les deux particularités de la mondialisation, citées juste avant, c'est-à-dire la déréglementation et le désengagement de l'Etat, font partie de ce que l'on appelle les cinq « D », auxquels il faudra ajouter le décloisonnement qui signifie la suppression progressive des frontières entre les marchés et les Etats. La désintermédiation qui signifie que les transactions ne nécessitent pas une rencontre entre les opérateurs. Et enfin, la dématérialisation, tout simplement parce que plusieurs fonctions de l'entreprises se sont informatisées, [39]et qu'il y a tendance à l'informatisation dans tous les domaines.

1.2. La globalisation :

Etymologie : de l'anglais *globalization*, issu du latin *globus*, globe, sphère, boule. **Globaliser :** signifie la réunion de plusieurs éléments distincts **en un tout homogène** ou les présenter de manière globale. **La globalisation** est le fait de globaliser, c'est-à-dire de percevoir, de concevoir quelque chose comme un tout. **En économie,** la globalisation est le processus d'internationalisation **des transactions** industrielles, commerciales, financières. Il est lié à la libéralisation des échanges et à leur intensification. La globalisation contribue à **rendre les pays interdépendants** notamment à cause de la **libre circulation** des biens et des services, des capitaux, des hommes, des idées et de la technologie.

La globalisation économique se traduit par un effacement progressif des frontières nationales aux échanges de biens et de services, des mouvements de capitaux, sans oublier le rôle des entreprises multinationales, et accroissement des migrations internationales.

Le Fonds Monétaire International définit la globalisation comme étant "l'interdépendance économique croissante de l'ensemble des pays du monde, provoquée par l'augmentation du volume et de la variété des transactions transfrontalières de biens et de services, ainsi que des flux internationaux de capitaux, en même temps que par la diffusion accélérée et généralisée de la technologie". C'est donc sur plusieurs fronts que l'entreprise doit lutter et s'adapter de façon toujours plus rapide. [40]

[39] http://www.christian-biales.net/documents/Intermediati.PDF, et www.oeconomia.net/private/.../gepc-7-globalisationfinanciere.pdf. le 14.10.1012.

[40] MARJORI (L), Les petites et moyens entreprises face à la mondialisation, Thèse de doctorat, Université de Paris, 2006, p :19.

Cependant on peut distinguer entre:

La **globalisation industrielle** qui est la tendance des entreprises multinationales à élaborer leurs stratégies à l'échelle du monde. La **globalisation commerciale** est le développement des échanges commerciaux au sein d'un marché mondial. La **globalisation financière** se manifeste par la mise en place d'un marché unifié de l'argent au niveau de la planète et une augmentation des mouvements de capitaux. La globalisation peut concerner d'autres domaines que l'économie, comme l'environnement, la politique, la culture, les questions sociales...

Le terme de globalisation a un sens proche de celui de "mondialisation" sans toutefois avoir la nuance de supranationalité qu'a ce dernier. Les deux sens varient cependant selon le point de vue des auteurs.[41]Certains voient dans le terme globalisation la simple transposition du terme de l'anglais en français. La globalisation étant un synonyme de mondialisation, étant donné que le terme mondialisation est issu du mot Monde (tiré du latin mundus : univers) et la globalisation du mot globe (tiré du latin globus: globe) ils sont suffisamment proches pour dire que la mondialisation et globalisation soient synonymes .

D'autres trouvent qu'il ya distinction sémantique à faire entre les deux termes. En effet, on considère que la globalisation a une portée restreinte tandis que la mondialisation a une portée plus large, qui va au-delà des échanges économiques mais aussi culturels, politiques et technologiques…etc.

Alors, on considère que la globalisation comme une étape après la mondialisation, c'est à dire que la globalisation succède à la mondialisation et consisterait en une dissolution des identités nationales et l'abolition des frontières au sein des réseaux d'échange mondiaux ce qui permettra l'émergence d'un nouvel ordre universel.[42]Le schéma qui suit, donne un aperçu sur le développement de l'utilisation du terme mondialisation ;

Figure(03) : Apparition et développement du terme mondialisation.

D'un coté une tendance à l'apparition d'un nouveau mot
Qui touche en grande partie à l'économie
Puis touche à d'autres domaines
De l'autre, des interrogations sur les changements dans le monde
Devient actuellement l'un des paradigmes centraux des analyses

[41] **http://www.toupie.org/Dictionnaire/Globalisation.htm.Le 04.02.2013.**
[42] **http://fr.wikipedia.org/wiki/Mondialisation.Le 03.02.2013.**

Adapté de : thema.univ-fcomte.fr/IMG/pdf/Introduction_a_la_mondialisation. 23.11.2012.

1.3. Les origines de la mondialisation :

La mondialisation ne s'est pas déclenchée toute seule du jour au lendemain. Bien évidemment, il existe des éléments qui ont permis son déclenchement et son accélération. Tous ces éléments s'autoalimentent pour donner un futur à la mondialisation. Parmi les facteurs les plus marquants on pourra citer le développement des moyens de transport et la baisse de son coût ce qui a permis la facilité et la rapidité des transactions et le déplacement des populations. Ensuite, il faudra citer le développement technologique qu'a connu le monde grâce à l'essor de l'informatique et des télécommunications et qui ont permis une circulation plus rapide de l'information. L'intérêt de cet élément se manifeste dans les domaines de la finance et de la gestion des entreprises. Les conteneurs ont aussi joué un rôle non négligeable dans l'accélération du processus de la mondialisa tion, notamment grâce à la facilité et la rapidité des transport qu'il permettent.

Enfin, l'abolissement des barrières commerciales et la libéralisation des marchés financiers. En plus de ces éléments, la mondialisation a été toujours soutenue par des organismes puissants. En effet, Certains organismes internationaux puissants sont à l'origines de la mondialisation, étant donnée les efforts fournis par ceux-ci pour libéraliser les échanges .Ces organismes localisés dans les principales capitales mondiales, sont l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique(OCDE) à Paris , le G8 (Siège tournant) , l'organisation Mondiale du Commerce (OMC) à Genève, le Fonds Monétaire Internationale (FMI) et la Banque Mondiale à Washington.

Ce sont des organisations internationales à vocation économique et monétaire qui travaillent dans la reconstruction systématique des cadres juridiques, commerciaux et financiers des nations et des instances internationales. Ils disposent d'énormes pouvoirs et leur intervention installe systématiquement une libéralisation des marchés.

Le FMI et la BM créés en 1944, par le biais des prêts imposent aux pays bénéficiaires l'ouverture des marchés, la privatisation et le contrôle des budgets.

Ces stratégies inadaptées aux conditions politiques, économiques et culturelles ont souvent des conséquences catastrophiques sur la pauvreté et les crises économiques et politiques.
L'OMC (l'Organisation Mondiale du Commerce) a été créée en 1995 pour remplacer le GATT (Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce), est une organisation internationale de plus de 130 membres disposant de règles contraignantes, de sanctions et de mécanismes obligatoires d'arbitrage. L'OMC encourage le commerce international par la déréglementation des échanges et tente de capter les nouveaux marchés souvent au détriment du respect des droits humains et environnementaux. L'OCDE en rassemblant 30 pays, elle a pour mission de renforcer l'efficacité des économies des pays membre. D'encourager le libre échange et de contribuer à la croissance des pays membres. Elle est toujours considérée comme un club de riches. Ses membres produisent les deux tiers des produits et services dans le monde et concourent aux intérêts de leurs transnationales. Le G8 agit selon le même principe que l'OCDE, mais dans un cercle plus restreint, limité aux pays les plus riches de la planète.

Enfin, la CNUCED (conférences des nations unies pour la coopération et le développement) et le PNUD (programme des nations unies pour le développement), leurs objectifs principaux, c'est l'aide des pays en développement à profiter des opportunités commerciales de développement et d'investissement, ainsi que l'intégration des ces pays dans l'économie mondiale de façon équitable.[43]

1.4. Les étapes de la mondialisation :

a. La première mondialisation du XIX siècle :

Durant cette période l'Angleterre profite d'un libre échange opportuniste, contrairement au reste de l'Europe dominé par un protectionnisme. Un libre échange est rendu possible grâce au chemin de fer et au développement maritime qu'a connu la région, initié par la machine à vapeur, et la réduction des coûts de transport. Tous ces changements ont permis l'accélération des transactions commerciales et la formulation de la première zone commerciale du monde puisqu'elle participe aux deux tiers du commerce dans le monde. On pouvait aussi observer une accélération des flux

[43] **BARTHES(A), Petit manuel simplifié pour comprendre la mondialisation, 2005, p :72 et 73.In http://www.fnac.com.**

migratoires, en particulier les 50 millions d'européens qui ont émigré vers les Etats-Unis, l'Argentine, le Brésil et l'Afrique du Nord.[44]

Au niveau des capitaux, on pourrait aussi remarquer une faible entrave à la circulation de ceux-ci. En effet, des flux importants de capitaux émis par les pays les plus industrialisés, à savoir l'Angleterre, l'Allemagne et la France, en direction des pays à fort potentiel de croissance comme l'Amérique et l'Australie. Cette forte internationalisation des capitaux peut être expliquée par la place qu'occupe la Grande Bretagne à cette époque et la crédibilité de l'engagement des pays européens à assurer la convertibilité en or.[45]

b. La guerre de 1914-1918 :

C'est pendant et après la première guerre mondiale qu'un repli à l'ouverture mondiale s'est effectué. En effet, la grande catastrophe humaine, monétaire et financière qu'a causé celle-ci à l'Europe, ont permis l'émergence des Etats-Unis comme première puissance mondiale. L'Amérique a pratiqué un protectionnisme strict on relevant les droits de douanes à plus de 30%, ce qui estompe la dynamique du commerce international.

Au niveau monétaire, le Deutsch mark s'effondre. Le franc et la livre ont rencontré des difficultés. L'Europe connait un recule des exportations, et une montée du chômage, sans oublier que les pays d'Amérique ont fermé leurs frontières aux migrations, ce qui a mis un terme au déplacement des personnes. Le krach boursier de 1927 a entrainé une baisse des investissements, de la consommation et une montée de chômage en Europe et par effet domino en Amérique Latine et au Japon. Ce qui a poussé l'Amérique de retirer ses capitaux en Europe et à asphyxier cette dernière, qui entre à son tour dans un protectionnisme et le commerce mondiale ne peut que se stagner. Les choix opérés en 1944 lors de la conférence de Bretton Woods vont, dans une large mesure, confirmer les restrictions aux mouvements de capitaux et un contrôle des changes après l'instauration des cours forcés.[46]

c. La mondialisation contemporaine :

C'est à partir de la deuxième guerre mondial qu'on peut parler de mondialisation contemporaine, marquée par un retour au libre échange, sous l'égide de accords du G.A.T.T signés en

[44] **ElKADIRI(Y), Rapport du module environnement mondialisation, Avril 2004, p :4.**
[45] **www.dauphine.fr/siroen/colloqueehess.pdf *le 15.09.2012.***

[46] **ElKADIRI (Y), Rapport du module environnement mondialisation, Avril 2004 : 5.**

1947 . Et c'est à ce moment là que commencent plusieurs longs processus d'intégration régionale, initié par la zone de libre échange en Europe en 1957. A partir des années 1970, l'économie mondiale commence à avoir des incertitudes, surtout avec les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979, suivi par le contre choc pétrolier de 1986 dû à une surproduction du pétrole par les pays exportateurs de pétrole.

La chute du mur de Berlin en 1989 entraina une réunification de la République Démocratique Allemande et de la République Fédérale Allemande. Cet évènement n'a pas permis seulement aux deux parties de l'Allemagne de s'unifier, mais, il a aussi permis l'unification de l'Europe qui était partagée en deux blocs, sans oublier que plusieurs pays communistes ont intégré l'union européenne après cet événement. L'Europe a pu ainsi intégrer le reste du monde et tous ces événements connus durant les clinquantes dernières années du vingtième siècle, ont participé à la concrétisation de la mondialisation contemporaine. Et c'est à partir du moment où un nombre important de pays ont eu leur indépendance que la mondialisation a permis la réalisation de résultats spectaculaires en terme de commerce international avec des transactions trois fois supérieures à la production internationale, en terme de mouvements des personnes et des capitaux.[47]

1.5. Le changement des affaires induit par la mondialisation :

Comme on l'a déjà détaillé dans le point précédent, la mondialisation favorise le développement des entreprises grâce aux facilités en termes de développement technologiques, de transport et des télécommunications. Toutefois il faut noter que la mondialisation a changé le monde des affaires, qui se distingue de celui qui a dominé les cinquante dernières années du vingtième siècle. En effet, l'ère contemporaine est caractérisée par une intensification de la concurrence engendrée par l'accroissement du nombre de compétiteurs venant de divers continents et offrant au consommateur des produits et services de meilleure qualité, prix et service après vente.

La disponibilité de technologies sophistiquées à faibles coûts, permettent un renouvellement plus fréquent des produits et réduit d'autant leur durée de vie. L'assouplissement des contraintes douanières et l'interdépendance des économies poussent les entreprises à adopter des mesures de veilles afin d'anticiper dans les délais les stratégies des concurrents et réagir à temps. [48]Un autre élément qu'a connu ces dernières décennies et qui a totalement changé l'environnement des affaires, c'est l'émergence de nouveaux pays industrialisés,

[47] http://fr.wikipedia.org/wiki/Mur_de_Berlin#R.C3.A9actions_.C3.A0_la_chute_du_mur_de_Berlin le 06.02.2013, et Encarta 2009, et ElKADIRI (Y), Rapport du module environnement mondialisation, op.cit,p :6.
[48] ST-PIERRE (J), « Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME ». 2003,p :2.

en particulier, l'émergence de pays asiatiques et leur intégration à l'organisation mondiale du commerce, ce qui a permis une offre abondante de produits bon marché dans plusieurs secteurs avec des prix plus bas, sans différences intrinsèques remarquables.

En plus de tous ces changements, le consommateur a gagné en valeur. On peut remarquer le passage du pouvoir du producteur du coté d'un consommateur puissant et roi devenu plus exigeant. Les producteurs sont devenus des joueurs, le gagnant est celui qui satisfait au mieux les exigences du consommateur. Ce contexte engendre à l'entreprise des défis qui ne peuvent être relevés sans modifier le modèle d'affaire qui a, jusque- là, fonctionné dans un environnement stable et moins perturbant. L'entreprise doit ainsi développer sa capacité de réponse aux exigences variables des consommateurs, par des produits plus adaptés, avec des coûts faibles et un service après vente meilleur et surtout rapide.

Ces défis en termes de coûts de production et de qualité de réponse auxquels l'entreprise est soumise l'obligent à améliorer son mode de réponse en misant sur le personnel créatif et motivé et en revoyant leur façon de faire et d'agir. Le développement des technologies de l'information ont rendu possible la mondialisation des modes de consommation, ce qui a permis une évolution des besoins des consommateurs.

Un des défis auxquels l'entreprise de l'ère de la mondialisation est soumise, c'est la nécessité d'apprentissage, d'adaptation, d'innovation, de flexibilité et surtout de satisfaction des **besoins** des clients, afin de survivre dans un contexte d'incertitude et de risque.[49]
C'est en réponse à ces défis que la nécessité de s'internationaliser s'impose aux entreprises. Un nouveau stade qui nécessite plus que jamais de développer les compétences stratégiques et marketing pour profiter des marchés internationaux et inspecter l'environnement international. Utiliser les technologies de pointe, lui permettra la rapidité, la qualité et la flexibilité. Enfin, intégrer les chaines de valeurs mondiales afin d'améliorer les capacités de production

2.L'internationalisation et la multinationalisation des firmes :

2.1.L'internationalisation :

[49]**ST-PIERRE (J), « Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME ». 2003, op.cit, p :5.**

L'internationalisation est l'action d'internationaliser ainsi que le résultat de cette action. Le verbe "internationaliser" signifie rendre quelque chose international et faire en sorte que plusieurs nations ou toutes les nations soient concernées par un acte quelquonque. En économie, l'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise au-delà de **son** marché national d'origine. Elle peut se manifester par l'implantation d'unités de production dans d'autres pays ou la conquête de plusieurs marchés nationaux.[50]

Selon Perrault et St-Pierre, 2009 « l'internationalisation est un phénomène actif, conscient, organisé dans le temps avec des degrés plus ou moins subis et plus ou moins voulus, permettant l'adaptation d'une organisation aux contraintes et réalités de l'environnement mondial afin de conserver ou d'améliorer sa performance ».

Dans l'internationalisation, nous pouvons distinguer trois dimensions, qu'elle soit mercantile, organisationnelle ou technologique, chacune a ses propres motivations et finalités.

L'internationalisation mercantile :

C'est la première dimension d'internationalisation qu'a connu l'entreprise. Elle touche principalement aux flux de marchandises et aux capacités d'une entreprise à acquérir des parts de marchés et organiser son approvisionnement. Cette dimension englobe toute les formes traditionnels d'internationalisation des entreprises, à savoir les opérations d'importation et d'exportation, d'investissement direct étranger, et de sous-traitance internationale. L'exportation répond à un besoin de conquête de nouveaux marchés et de répartition du risque entre plusieurs marchés présentant des cycles économiques différents, et d'allongement du cycle de vie du produit. La sous-traitance, les investissements directs étrangers et les délocalisations visent à combler les insuffisances du système productif national en termes d'indisponibilité de mains d'œuvre ou de matières premières, ou pour remédier aux coûts de production trop élevés. Ils permettent aussi d'accéder à des produits plus innovants, de meilleure qualité ou plus adaptés, pour profiter de l'expertise d'entreprises à l'étranger et de leur savoir faire. Ces stratégies d'internationalisation ne visent pas seulement à répondre au besoin de croissance, mais aussi d'efficience et de compétitivité, en exploitant les opportunités offertes sur les autres marchés.

L'internationalisation technologique :

[50] **http://www.toupie.org/Dictionnaire/Internationalisation.htm.Le 07.02.2013.**

L'internationalisation technologique consiste à adopter les normes de production internationales, d'investir dans des équipements performants et dans des technologies qui permettent une production de bonne qualité et adaptées aux exigences du commerce international, et aussi aux exigences des grands donneurs d'ordre. Et c'est grâce à la technologie, aux systèmes de production performants et à la capacité d'apprentissage qu'une entreprises peut réduire ses coûts de production, d'innover continuellement, d'atteindre les standards de qualité requis par les marchés ultra compétitifs et d'intégrer les chaines de valeur mondiale. Des études récentes ont montré que les entreprises dotées d'un système de production sophistiqué exportent une partie non négligeable de leur production et survivent dans un environnement incertain.

L'internationalisation organisationnelle:

Pour coordonner ses activités dans plusieurs marchés et avec plusieurs partenaires, les entreprises doivent s'organiser. C'est l'internationalisation organisationnelle qui vient en appui aux deux autres dimensions d'internationalisation. L'internationalisation engendre des changements dans le déroulement des activités, car il faut :

- Embaucher du personnel compétant et parfois immigrant, ce qui demande l'implantation de pratiques de gestion de ressources humaines adaptées.
- La mise à niveau des systèmes d'information et de veille.
- L'utilisation des technologies de gestion plus sophistiquées.
- L'implantation d'une culture et la formation continue, pour mettre à jour continuellement les compétences du personnel.
- Enfin, la création d'un service international.
- Cette dimension d'internationalisation a pour objectif le contrôle de la valeur, la gestion du risque et la gestion des ressources et des activités dans des contextes plus complexes.[51]

Le schéma suivant illustre comment les trois dimensions d'internationalisation forment un tout pour l'entreprise :

Figure (04) : Les dimensions d'internationalisation.

[51] **ST-PIERRE (J), « Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME ». 2003, op.cit, p :8 à12 .**

INTERNATIONALISATION MERCANTILE
INTERNATIONALISATION TECHNOLOGIQUE
Approvisionnement
Trouver les sources d'approvisionnement répondant aux normes de qualité, de délais de livraison et de coûts
Fabrication
Fabriquer des produits novateurs, compétitifs, répondant aux besoins de qualité, de coûts, de délais et de complémentarité des clients
Vente et livraison
Satisfaire les besoins des clients en terme de produits, de qualité, de service et de délais
INTERNATIONALISATION ORGANISATIONNELLE
Gestion des risques et coordination des activités de l'entreprise
Assurer un fonctionnement adéquat de l'entreprise et une utilisation efficiente de ses ressources dans un contexte d'internationalisation des activités

Source : Josée StPierre, Ph.D.Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME Manufacturières, p : 12.

2.2.La multinationalisation/transnationalisation :

Comme on l'avait déjà précisé, l'une des caractéristiques marquantes de la mondialisation, c'est l'internationalisation du processus de production, initié par les multinationales ou transnationales. Ces dernières constituent les principaux vecteurs de cette nouvelle organisation de la production mondiale et de l'échange par le biais d'implantation de filiales. Les définitions concernant les entreprises multinationales ou transnationales sont très nombreuses et très différentes. Cette différence trouve son origine dans la nature des critères retenus. Parmi ces définitions on peut citer les suivantes :

En 1973, l'ONU définissait la firme transnationale comme une entité juridique, économique et technique complexe, dite firme, dont la société mère avait un chiffre d'affaires d'au moins 500 millions de dollars et réalisant 25 % de ses productions et échanges avec des filiales implantées dans au moins 6 pays différents. [52]Le critère retenu dans ce cas, pour définir la transnationale, c'est la capacité à maîtriser l'organisation et la direction des activités sur plusieurs territoires et la réalisation d'une meilleure rentabilité.

Selon les spécialistes du management international, une multinationale peut être définie ainsi :

Vernon (1987) : définit une multinationale comme une entreprise de grande taille ayant des filiales industrielles dans au moins six pays étrangers.[53] Dans ce cas le nombre de filiales, des pays d'implantation et la taille de ces filiales sont déterminants pour parler de multinationale. Hugonnier

[52] **BARTHES (A), Petit manuel simplifié pour comprendre la mondialisation, 2005, p :63.In http://www.fnac.com.**
[53] **VERNON (R). (1979) : « The product cycle hypothesis in a new international environment », Oxford Bulletin of economics and statistics 41, p:255-267**

(1984-1997) : considère qu'une entreprise devient multinationale à partir du moment où elle réalise des investissements directs à l'étranger ou s'engage dans des activités de coopération directe à l'étranger.[54] C'est l'investissement direct étranger et la coopération à l'étranger qui déterminent la multinationale.

Michalet (1985) et Andreff(1996)[55] définissaient les multinationales comme étant des entreprises spécifiques dont les stratégies et les structures organisationnelles sont conçues à l'échelle mondiale. Dans cette définition, ce n'est qu'après que la stratégie et les structures organisationnelles traversent les frontières de l'entreprise, que celle-ci sera qualifiée de multinationale.

D'autres sources simplifient la définition de la multinationale, en se contentant de la définition suivante : Une société résidente dans un pays, qui détient plus de 10% du capital d'une autre société résidente dans un autre pays. La première est appelée société mère, la deuxième est appelée filiale si elle est détenue à plus de **50%,** ou société affiliée si elle est détenue entre **10% à 50%**.

On utilise souvent les termes multinationale/transnationale pour parler d'une entreprise qui a internationalisé ses échanges. Même si certains sont indifférents quant à ces deux termes, d'autre considèrent qu'il ya une distinction à faire. Pour une multinationale, on considère que l'entreprise peut avoir plusieurs nationalités, alors que celle-ci garde toujours sa nationalité d'origine. Pour ce qui est de la transnationale, ce terme signifie qu'une entreprise dépasse et traverse les frontières en s'internationalisant et la transnationale n'est que le prolongement extraterritorial de son pays d'origine. Le nombre de multinationales a fortement augmenté depuis les années soixante, en passant de 7000 transnationales avec 27000 filiales à la fin des années soixante pour atteindre les 83000 sociétés avec un contrôle de plus de 820000 filiales en 2012. [56]

Le poids des firmes transnationales est de nos jours très important. Les transnationales sont à l'origine des deux tiers du commerce international, dont un tiers est un commerce intra-firme. Le stock de capital détenu par ses firmes a dépassé les 33% du Produit Intérieur Brut (PIB). Des études récentes ont démontré que le nombre de transnationales qui ne cesse d'augmenter est accompagné d'une augmentation moins proportionnelle d'emplois dans le monde, surtout avec les délocalisations

[54] HUGONNIER (B), Entreprises multinationales, 2007, in Encyclopédie de gestion, sous la direction de Simon (y) et Joffre (P), p :1115-1135

[55] ISMAILI (M-E), Influence les facteurs structurels sur le choix de mode présence, maitrise en management, 2004.In http://www.memoireonline.com/01/06/66/m_influence-facteurs-structurels1.html. Le 08.02.2013.

[56] sesmassena.sharepoint.com/.../CHAP%207%20-%2072%20- et Angela BARTHES Petit manuel simplifié pour comprendre la mondialisation, 2OO5, p :65.In http://www.fnac.com.

et les effets des crises vécus ces dernières années. Ce qui nous laisse dire que les transnationales sont les principales bénéficiaires de la mondialisation.

Les grandes sociétés transnationales sont des acteurs dont le poids économique est de plus en plus considérable. Leur taille leur permet d'énormes économies d'échelle dans la production et la couverture des marchés. Leur implantation au sein de plusieurs pays leur permet de peser sur les gouvernements nationaux, et soutenues par les organismes internationaux tels que le FMI ou l'OMC. Ces derniers concourent à la libéralisation des marchés par la déréglementation et à la mise en place d'interdépendances asymétriques. Dans ce cadre, les Etats deviennent alors des relais politiques et juridiques importants et permettent l'extension du capitalisme à l'échelle mondiale par l'ouverture des frontières.[57]

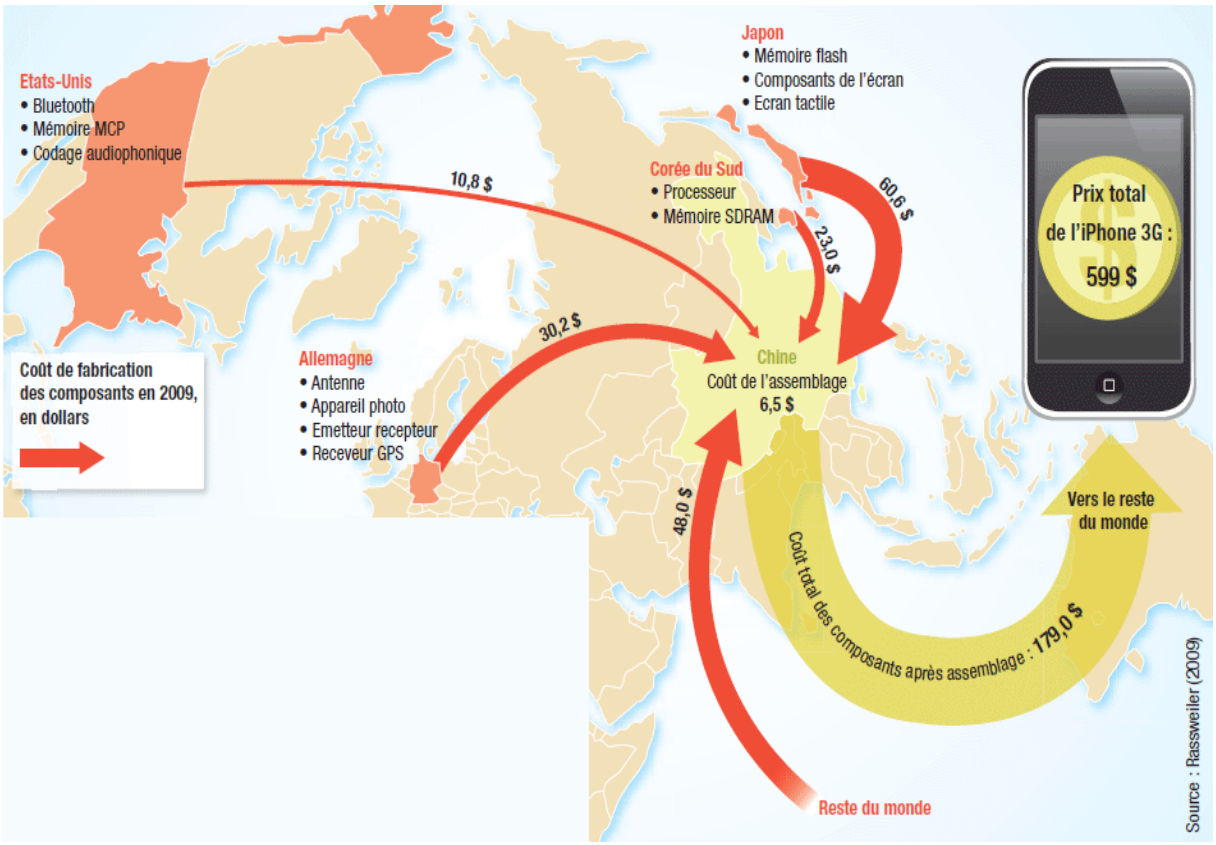
2.3. Les conséquences de la multinationalisation :

La multinationalisation est tout d'abord à l'origine du développement du commerce international, que ce soit au niveau des produits finis, semi finis, des composants, et des services multiples. La multinationalisation est aussi à l'origine de la décomposition internationale du processus de production (DIPP). En effet, pour tirer partie des avantages offerts par les différents pays, les entreprises décomposent le processus de production en segments. Certains segments sont sous traités et d'autres sont délocalisés dans différents pays en fonction des multiples avantages. Ainsi, la filiale implantée au Maghreb va être spécialisée dans la partie du textile qui réclame plus de main d'œuvre moins qualifiée, tandis que la filiale en Europe se consacrera aux activités à forte intensité en capital. La figure (05), qui suit illustre comment le processus de production d'un Iphone est décomposé entre différents pays du monde, et selon les avantages offerts par chacun. Le Japon et la Corée du sud fourniront les composants hautement technologiques comme les mémoires, les processeurs. L'Allemagne contribue avec des antennes, et les appareils photo. L'Amérique participe avec le Bluetooth et le codage. Enfin, le tout sera assemblé en Chine.

Puisque le processus de produit est décomposé entre différents pays, il va de soi que la chaine de valeur le soit aussi. En effet, pour accroitre son avantage compétitif, une entreprise se doit de décomposer sa chaine de valeur. Par chaine de valeur il faut entendre, un ensemble d'étapes qui permettent à l'entreprise de déterminer sa capacité à obtenir un avantage concurrentiel.

Figure (05) : Décomposition du processus de production d'un Iphone.

[57] **BARTHES (A), Petit manuel simplifié pour comprendre la mondialisation, 2005, p :63.In http://www.fnac.com.**



source: http://www.alternatives-economiques.fr/pics_bdd/article_options_visuel/A690019D.gif

Porter distingue quatre étapes. La première étape correspond à la définition du produit, ou l'innovation et la recherche&développement jouent un rôle crucial. La seconde étape correspond à la production. Dans cette phase, la partie standardisée est souvent délocalisée, tandis que la partie sophistiquée reste dans le pays développé. Dans la phase de distribution, les produits sont transférés dans de grands centres de consommation mondiaux. Ces derniers comportent à la fois des activités logistiques, de finition et d'adaptation en temps réel. Enfin, quand le produit est mis sur le marché et assigné à l'entreprise, son image de marque sa structure financière et juridique, et plusieurs activités sont concernées, du fait qu'elles véhiculent une valeur ajoutée importante qui fait que le produit ou service soient vendu ou non.[58] La décomposition du processus de production implique aussi la division internationale du travail. En effet ce sont les multinationales qui décident d'implanter leurs activités dans tel ou tel pays, et c'est ainsi que les pays développés perdent des emplois à court terme, faute de délocalisations, et les pays émergents gagnent des emplois.

[58] **sesmassena.sharepoint.com/.../CHAP%207%20-%2072%20-. Le 08.02.2013.**

Au niveau culturel, la signature de la convention de la protection et la promotion de la diversité culturelle par l'UNESCO, et ce malgré l'opposition des Etats-Unis, n'a pas empêché la disparition des cultures propres aux sociétés sous l'effet du phénomène d'acculturation. En effet, la chute du mur de Berlin, le développement des échanges internationaux, l'essor des multinationales et le contrôle des grands réseaux de télécommunication par ces transnationales (Internet, Hollywood) ont abouti à l'occidentalisation du monde. Par occidentalisation il faut entendre la diffusion d'un modèle culturel qui s'impose au reste du monde. Les cadres dirigeants n'hésitent pas à imposer les valeurs et les normes de la culture occidentale, dans le cadre professionnel, au même temps les immigrés optent peu à peu à la culture du pays d'accueil, pour pouvoir travailler. Notons enfin que la mondialisation na pas fait disparaitre les spécificités socioculturelles, puisque, même les multinationales, doivent à leurs tours s'adapter à certaines normes dans le pays d'implantation.

3. Les raisons d'internationalisation des entreprises :

Bien que les entreprises s'internationalisent pour faire face aux défis de la mondialisation, la décision de s'internationaliser est prise pour des raisons très variées. L'internationalisation de l'entreprise se fait parfois pour des raisons stratégiques, à savoir la répartition des risques entre plusieurs pays, comme le risque monétaire lié à la variation du taux de change, et la réduction de sa dépendance vis-à-vis d'un seul marché. Chaque marché présente des opportunités profitables à l'entreprise, comme par exemple une main d'œuvre qualifiée ou à moindre coût. Un accès facile au financement, à la matière première ou encore à des avantages fiscaux, tarifaires. L'internationalisation permet à l'entreprise de profiter des ces avantages afin d'acquérir des avantages concurrentiels.

Parfois l'internationalisation de l'entreprise est liée soit à son marché d'origine sur lequel elle a des difficultés pour gagner des parts de marchés à cause d'une concurrence intense ou d'un oligopole. Ou parce que le marché n'est pas favorable pour réduire les couts de production. Soit parce que les marchés étrangers s'ouvrent, alors l'entreprise ne peut plus se limiter à son marché d'origine, car la concurrence et la clientèle s'internationalisent. Dans le cas des ventes saisonnières, l'exportation est le seul moyen qui permet d'éviter le risque conjoncturel par l'exploitation des décalages géographiques et climatiques. Le développement international de l'entreprise coïncide souvent avec le cycle de vie du produit. Les produits nouveaux sont souvent lancés dans des pays technologiquement avancés, puis les entreprises exportent pour amortir les frais de recherche et de développement. En phase de maturité, la technologie se banalise et d'autres concurrents apparaissent

sur d'autres marchés, produisant des biens similaires à faibles coûts et moins performants, alors les entreprises implantent des filiales à l'étranger. Dans la plupart des cas, l'internationalisation est justifiée par la recherche d'économies d'échelles. En effet, la multiplication des marchés permet à l'entreprise de produire de grandes quantités avec des coûts unitaires plus faibles et l'amortissement des coûts de recherche et développement.

Et enfin, la décision de s'internationaliser peut être soudaine et ne figure pas parmi la stratégie de l'entreprise. Soit pour répondre à une demande spontanée rencontrée lors des manifestations commerciales des foires et des rencontres de chefs d'entreprises. Soit pour liquider un stock de marchandises destinées au marché local et non absorbées par celui-ci. Dans ces deux derniers cas, l'entreprise doit adopter une démarche rigoureuse et ne pas griller aucune des étapes nécessaires. Avant d'en finir avec ce point, il faut signaler que la décision de s'internationaliser, dépend en grande partie de la motivation du dirigeant, sa formation, son goût pour l'innovation et le risque et son ouverture d'esprit, ou du fait qu'il a vécu à l'étranger et qu'il a connu le marché et la culture de celui-ci.[59] Ceci est d'autant plus vrai et plus rentable lorsqu'il existe une convergence d'intérêts et d'objectifs entre le dirigeant et l'entreprise.[60]

Section (2) : les stratégies de conquête des marchés extérieurs.

Le changement de l'environnement des affaires et de l'environnement international sont à l'origine de la diversité des modes d'internationalisation. L'internationalisation ne se résume plus à l'exportation et l'investissement direct étranger. Mais, des formes d'implantation et d'exportation ne cessent de prendre place parmi d'autres formes traditionnelles. Nous essayerons de résumer l'essentiel des formes d'implantation à l'étranger et de trouver la meilleure démarche pour sa réussite.

1. **Détermination des localisations d'implantation et du timing d'entrée sur un marché étranger :**

[59]PACSO-BERHO (C), Marketing international, Dunod, Paris, 2002, p: 31 et 32.
[60] CHABB (M), Marketing et internationalisation des entreprises, Mémoire de master, 2003-2004, p :5 à 8, In *librapport.org/getpdf.php?download=205, le 20.10.2012.*

L'une des questions les plus difficiles auxquelles l'entreprise doit apporter une réponse, c'est le choix du pays d'implantation. Ce choix se fait généralement en fonction des perspectives de profits offerts sur les marchés envisagés. Dans la mesure des perspectives de profits des marchés, deux indicateurs sont pris en considération. D'abord, les bénéfices attendus du marché et qui dépendent de la taille du marché, son évolution, le pouvoir d'achat actuel et futur des clients, la concurrence exercée par les entreprises présentes sur le marché visé, la disponibilité de produits de substitution sur ce marché. Ensuite, il faut impérativement relier ces bénéfices au risque associé au pays.

L'évaluation de la rentabilité d'un marché va au-delà de la situation économique et politique. En effet, la complexité d'évaluation augmente avec la distance géographique et culturelle entre les deux pays. Cette complexité se manifeste en termes de prévision de la demande, l'appréhension du comportement du consommateur, et surtout les changements inattendus de l'environnement international.[61] Dans la détermination de la localisation, deux points sont successivement abordés, à savoir les déterminants de la localisation des implantations, et la sélection des localisations cibles.

1.1.Les déterminants des localisations des implantations :

La firme décide de s'implanter sur un marché dont le profit estimé est plus important. Les facteurs d'évaluation de la rentabilité d'un marché sont classés en quatre catégories :

_ Le marché et son potentiel : la demande du marché d'accueil doit être suffisamment forte pour que les économies d'échelles soit réalisables, surtout dans des secteurs dominés par une concurrence oligopolistique. L'entreprise devra aussi choisir entre s'implanter dans un seul un pays puis exporter vers d'autres pays ou s'implanter dans différents pays. Ce choix dépendra sûrement de l'importance des couts d'implantation et des coûts de transport. L'implantation dans un pays selon cette logique, s'explique par la volonté de conquérir un marché en croissance, de suivre les donneurs d'ordre, de bien connaitre le client et la concurrence, de contourner les politiques protectionnistes et d'affronter la concurrence sur place.

_ Les coûts des facteurs de production :

Les couts des facteurs de production jouent un rôle important dans la localisation des entreprises, en particulier les coûts de la main d'œuvre. Ces derniers orientent les entreprises dans la segmentation verticale du processus de production.

_ L'attractivité du pays:

[61] **AMELON (J-L) et CARDEBAT (J-M), Les nouveaux défis de l'internationalisation, DeBoeck, 2010, p :160 à 163.**

L'attractivité d'un pays est principalement liée aux caractéristiques du pays hôte en terme de disponibilité de main d'œuvre qualifiée a bas prix, de disponibilité d'inputs, de suppression de barrières à l'échange et des coûts de transport relativement bas. On assiste durant cette décennie à une concurrence entre gouvernements pour améliorer leur attractivité et attirer ainsi plus de multinationales, vu qu'elles contribuent de manière significative à la croissance et au développement économique d'un pays. Pour cela, certains gouvernements jouent sur les politiques fiscales, d'autres sur des politiques douanières, de subvention spécifiques ou encore de prise en charge des frais d'infrastructures. [62]

_ L'effet d'agglomération:

En économie, l'agglomération correspond à l'existence de plusieurs entités économiques interconnectées sur un territoire donné.[63] En règle générale, les multinationales choisissent de s'implanter dans un pays qui bénéficie d'effets d'agglomération. Ainsi des entreprises attirent d'autres entreprises. On qualifie ce type de regroupement par ***cluster d'entreprises.*** Ces entreprises se regroupent pour pouvoir profiter de certaines externalités positives, appelées externalités d'agglomération, dont bénéficient les entreprises en agglomération et qui peuvent prendre les formes suivantes :

_ Externalité liée à la présence d'un réseau de fournisseurs.

_ Un marché de travail adapté aux exigences de l'entreprise.

_ La diffusion de la technologie par des entreprises appartenant au cluster.

_ Externalité d'informations qui s'échangent durant des rencontres formelles et informelles.[64]

Pour Mechielli, en plus des coûts des facteurs de production et du potentiel du marché, les entreprises accordent une importance particulière au nombre de concurrent déjà présents sur le marché et le développement de la concurrence et aux politiques locales directement liées aux possibilités de rapatriement des bénéfices, de création de zones franches d'échange et d'intégration économique.[65] L'importance de ces critères varie selon les secteurs d'activités. En règle générale, les deux premiers sont les plus importants, car les entreprises s'installent sur des marchés où la demande est forte et les couts sont relativement bas. Compte tenu de ces facteurs cités ci-dessus, les logiques d'internationalisation sont d'ordre de trois stratégies:

---

[62] **http://region-developpement.univ-tln.fr/fr/pdf/R25/Driss.pdf, 16.04.2013.**
[63] ***fr*.wikipedia.org/wiki/Agglomération, le 16.04.2013.**
[64] **AMELON (J-L) et CARDEBAT (J-M), Les nouveaux défis de l'internationalisation, op.cit, p :163.**
[65] **http://region-developpement.univ-tln.fr/fr/pdf/R25/Driss.pdf, 16.04.2013**.

D'abord, il y a la stratégie d'accès au marché, dite horizontale, qui s'effectue entre les pays développés dans le but d'accéder à la technologie, aux compétences, à un marché en plein essor... Ensuite, on a les stratégies de coûts, de nature verticale, selon lesquelles les entreprises décomposent le processus de production, pour minimiser au maximum les coûts et profiter des avantages qu'offrent les différentes localisations géographiques. Enfin, il existe des stratégies hybrides qui visent à la fois une réduction des coûts et un accès au marché et aux compétences. Le premier exemple qui nous vient à l'esprit, c'est l'investissement en Chine, un marché à bas couts avec un accès à un marché à fort potentiel.

1.2. Sélection des localisations des cibles :

Pour choisir le lieu de l'implantation des entreprises, un processus séquentiel est généralement choisi, d'abord le choix de la zone géographique, puis le choix du pays, et enfin le choix de la région exacte d'implantation. Pour cela un modèle théorique a été validé, c'est en fait celui de T. Mayer et J-L. Mechielli pour le choix d'implantation d'entreprises japonaises en Europe.
Ce modèle est un outil d'aide à la décision en ce qui concerne le choix du lieu d'implantation quant plusieurs sites sont en concurrence et que l'entreprise n'arrive pas à évaluer chaque site.

Cette méthode intègre des critères qualitatifs et quantitatifs pour pouvoir hiérarchiser les différents sites et réduire l'incertitude du décideur. Ce processus suit les étapes suivantes :

_ Identification des facteurs d'attrait pertinents, comme le potentiel du marché, le coûts des facteurs de production, le risque politique et autres. Ces facteurs dépendent du secteur d'activité et de ses objectifs stratégiques.
_ Détermination de l'influence relative de chaque critère. Ce dernier dépend de son importance par rapport aux autres critères et par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette pondération est représenté dans le modèle par une note, et l'ensemble des pondérations doit être égale 100 ou à 1.
_ Evaluation de chaque critère pour chaque localisation.
_ Note pour chaque site. Cette note sera la somme des **''critère*pondération''**. Et sur la base de ces notes une hiérarchie sera établie.

Le tableau suivant est un modèle d'évaluation des lieux cibles :

Tableau (03) :matrice de décision multicritères de du choix de la localisation internationale.

pondérations	Pays A	Pays B	Pays C
15	A_1	B_1	C_1
10	A_2	B_2	C_2
25	A_3	B_3	C_3
50	A_4	B_4	C_4
100	A_t	B_t	C_t

De Jean-Louis Amelon et Jean-MarieCardebat, les nouveaux défis de l'internationalisation, op.cit, p 164.

1.3.Le timing de l'entrée sur le marché :

Selon le moment d'entrée sur un marché, on peut distinguer entre le first mover ou l'entreprise pionnière qui entre première sur le marché. L'entreprise suiveuse (follower), ou encore tardive, après que plusieurs entreprises se sont installées sur le même marché. L'entreprise pionnière qui s'installe en premier profite de certains avantages incontestables. En effet, elle impose son nom, et sa marque, sur un marché à concurrence faible ou nulle. Cela n'est pas tout, une pionnière abaissera rapidement ses coûts de production, et la courbe d'expérience et réalisera des économies d'échelles avant même que d'autres entreprises débarquent. Dans certains cas, la première qui entre sur le marché intègre des plus ou des caractéristiques distinctives au produit, ce qui constituera un moyen de fidélisation du consommateur et une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents.[66]

2.Le choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers :

La façon dont on pénètre un Marché est tellement centrale, qu'il convient de l'isoler de la démarche d'internationalisation.

2.1. Les facteurs déterminants du mode d'entrée sur un marché étranger :

Pour développer ses activités à l'international, plusieurs modes de présence sont envisageables. Allant de la vente directe jusqu'à l'implantation de filiales de production sur le marché visé. Le choix du mode de présence est une décision très importante, coûteuse et qui engage

[66] **Jean-Louis Amelon et Jean-MarieCardebat, les nouveaux défis de l'internationalisation, op.cit, p :165.**

durablement l'entreprise, surtout quant il s'agit d'une forme d'implantation de filiale à l'étranger. Cela ne signifie en aucun cas que les autres formes d'implantation comme l'exportation sont facilement réversibles. Dans le choix du mode de présence, plusieurs facteurs entrent en jeu et doivent être considérés.

En premier lieu les objectifs de l'entreprise, si le seul objectif de l'entreprise est d'écouler son surplus de production le mieux serait d'exporter. Si par contre elle souhaite une présence durable sur ce marché, d'autres modes qui demandent plus d'engagement, seront alors envisageables, comme l'implantation de filiales, ce qui demandera de l'entreprise une bonne connaissance du marché. Les ressources dont dispose l'entreprise sont aussi à prendre en considération, avant de s'impliquer dans un processus d'internationalisation. On fait référence aux ressources financières, commerciales et humaines, ainsi que l'expérience de la firme à l'étranger. Certains modes de présence sont coûteux et leur rentabilité n'est appréciable qu'à moyen et long terme. Comme l'implantation de filiales à étranger. Contrairement à un agent rémunéré à la commission qui coûte relativement moins.

L'entreprise doit aussi disposer de fonds pour financer l'immobilisation. Certains modes de présence à l'étranger strictement commerciaux laissent à la charge de l'entreprise tous les frais liés à la gestion, et à la logistique ce qui nécessite de l'entreprise une structure export et des compétences spécifiques. En effet, le degré d'engagement est positivement corrélé avec le degré de contrôle. Plus l'entreprise engage des capitaux et des moyens humains et financiers, plus le niveau de contrôle doit pas être élevé. La nature du produit joue un rôle déterminant, qu'il soit transportable ou non, périssable ou non. S'il peut être produit par l'entreprise seule ou en collaboration, le degré de technicité du produit ne doit être négligé. La nature du client est à prendre en considération, qu'il soit industriel ou consommateur final. Comme nous l'avons déjà précisé dans la section précédente, les contraintes et les opportunités économiques, sociales, réglementaires et juridiques, sont toujours à prendre en considération, quand il est question d'une internationalisation.[67]

2.2. Les différents modes d'entrée sur les marchés étrangers :

Choisir un mode d'entrée est une étape cruciale de la stratégie d'internationalisation. Elle peut choisir de vendre ou faire vendre par un tiers, opérer seule ou s'associer à un partenaire, fabriquer ou faire fabriquer, octroyer le droit de fabriquer ou d'utiliser la marque. Quel que soit le mode d'internationalisation choisi, il faut savoir qu'il est réversible et qu'il évolue en fonction des objectifs à plus long terme de l'entreprise.

[67] **PACSO-BERHO (C), Marketing international, op.cit, p:159 à161.**

2.2.1. La stratégie d'exportation :

L'exportation constitue le stade initial d'une tentative d'internationalisation. Cela s'explique certainement par le fait qu'elle représente moins de risques. L'engagement financier reste modéré et la production demeure dans le pays d'origine. Cette stratégie peut prendre plusieurs formes, l'exportation directe, indirecte, associée ou concertée.

a. L'exportation directe:

Dans le cas de l'exportation directe, l'entreprise est autonome dans la gestion de ses activités commerciales (négociation, conclusion de contrats, lien direct avec le client..) et assume toute seule les risques qu'engendrent ses activités à l'étranger. Cette forme d'exportation représente l'avantage d'acquérir une première expérience sur un marché étranger et de se familiariser avec le client, et les pratiques réglementaires sans avoir à supporter des coûts d'intermédiation, ce qui lui permet de réaliser des marges bénéficiaires. Ceci ne signifie pas que l'engagement de l'entreprise étant nul. Au contraire, une importante mobilisation des ressources internes s'avère nécessaire, en matière de logistique, administrative, commerciale, juridique, sans oublier le nécessité de la mise en place d'un stock dans le pays cible.

L'exportation directe peut être faite, soit par une vente directe, avec un représentant salarié ou un agent commissionné. Le tableau qui suit, nous renseigne sur les trois formes d'exportation directe, ainsi que les avantages et les inconvénients que représente chacune d'elles.

Tableau (04) : les différentes formes d'exportation directe.

La forme d'exportation directe	présentation	avantages	inconvénients

Vente directe	Réaliser ses ventes, facturations et livraisons depuis le pays d'origine, sans avoir recours à un intermédiaire. Cela est faisable grâce aux avis d'appel d'offres internationaux, la participation au salons professionnels et les foires ainsi qu'aux techniques de marketing directes (mailing publipostage, Internet) et la vente à distance.	Investissement de départ limité. Marge bénéficiaire importante. Meilleure perception et connaissance du consommateur grâce au contact direct.	Prospection devient complexe du fait de l'absence d'intermédiaires sur place. La familiarisation avec le marché prend du temps et la négociation à distance est difficile.
Exportation avec représentant salarié	L'entreprise délègue de façon permanente un ou plusieurs représentants. Le représentant salarié est une personne physique liée à l'entreprise par un contrat de travail qui crée un lien de subordination. Il peut être choisi parmi le personnel de l'entreprise, ce qui représente l'avantage d'une bonne connaissance de l'entreprise. Soit, le représentant est recruté dans le pays d'origine, formé, puis expatrié. La dernière option est de recruter dans le pays d'accueil un particulier, et le former. L'inconvénient c'est qu'il ne connait pas	Contrôle total de la politique commerciale. Une présence sur le marché cible avec un accès à l'information et une bonne connaissance des pratiques locales, et culturelles. Possibilité de prendre en charge des tâches annexes comme les formalités administratives, et le règlement de litiges.	Nécessité de la mise en place d'une structure export qualifiée et capable de gérer les opérations administratives et logistiques. Risque d'isolement du représentant, sans oublier les frais fixes liés à son salaire et la difficulté de le recruter. Les risques financiers et commerciaux assumés entièrement par l'exportateur, et l'investissement en temps que demande le suivi.

	l'entreprise. Sa tâche consiste à chercher et vendre pour des clients, et parfois accepter des commandes. Aussi il se doit d'informer l'exportateur de toute évolution concernant la demande.	Les bénéfices reviennent intégralement à l'exportateur, qui accordera un intéressement au représentant selon les ventes réalisées en plus de son salaire.	
L'exportation directe avec un agent commissionné (ou agent à la commission ou encore agent commercial)	Un agent commissionné peut être une personne physique ou morale qui agit à son nom, pour le compte et aux risques de l'entreprise qui le mandate. Il est caractérisé par son indépendance et une liberté d'organiser son activité. Il est rémunéré par des commissions proportionnelles à son chiffre d'affaires, et bénéficie d'une exclusivité sur la zone qui lui est confié. Mais il peut aussi représenter plusieurs entreprises qui ne sont pas concurrentes. Sa mission consiste à prospecter, chercher de la clientèle et vendre, ainsi que d'informer l'exportateur surd'éventuelles évolutions de la demande et de la concurrence. Sa mission peut être étendue au service	Coûts d'approche limités, et moins de couts fixes qu'avec le représentant. Maitrise de la politique commerciale.	Tous les risques sont à la charge de l'exportateur. La performance dépend entièrement de l'agent dont le recrutement est très délicat. La nécessité d'une structure compétente en interne vu l'implication de l'entreprise dans sa quasi-totalité. L'agent risque de s'approprier la clientèle.

	après vente ou encore la gestion du stock. Mais la politique commerciale reste sous contrôle de l'exportateur.		

Adapté de : LEMAIRE (J-P), Stratégies d'internationalisation, 2010, P :193 à 195.

b. L'exportation indirecte :

Dans l'exportation indirecte ou sous traitée, l'exportateur engage un intermédiaire qui dispose de ressources et de compétences nécessaires. Cet intermédiaire communiquera avec les distributeurs locaux et s'occupera de la politique commerciale après avoir acheté les produits auprès de l'exportateur. Il sera rémunéré par la différence entre le prix d'achat et le prix de vente et assumera tous les risques engendrés par ses ventes.

L'exportation indirecte se présente sous plusieurs formes, le tableau (07) qui suit résume l'essentiel de ces formes.

Tableau(05) : Les formes d'exportation indirectes.

La forme	présentation	avantages	inconvénients
Importateur	Il achète ferme les produits et les vend pour son propre compte, et tire avantage de la différence. Il en assume les risques et prend en charge toute la politique commerciale et le service après vente.	Simplification de l'opération de vente, et concentration du risque de non paiement sur l'importateur. L'investissement est peu coûteux.	Perte de contrôle de la politique commerciale, et la performance dépend de l'importateur. Risque de réduction de la marge pour l'exportateur.
Importateur exclusif/ Concessionnaire	Achète et vend les produit et s'engage à informer et rendre des services pour l'exportateur qui lui	Possibilité de garder le contrôle sur la politique commerciale, selon le contrat.	Perte de contrôle sur le marché, et risque de réduction de la marge. Risque d'une

	garantit l'exclusivité sur le territoire. L'importateur sera tenu d'aider dans la définition du marketing mix et sa mise en œuvre. Le contrat définit les obligations de chacune des parties en ce qui concerne le prix, le partage des frais, et les termes de l'exclusivité.	Investissement de départ faible et engage moins de risques.	divergence d'intérêts entre les deux parties, en ce qui concerne les profits.
Société de commerce international	Achète les produits appartenant à la catégorie de produits dont il s'est spécialisé. Vend ces produits après avoir ajouté une marge, et propose à l'exportateur ses services d'information et son réseau de distribution .	La pénétration du marché prend moins de temps, et l'exportateur ne prend pas en charge les frais liés ni au transport, ni à la prospection.	Perte totale du contrôle de la politique commerciale. Exigences de la société en ce qui concerne le produit et le prix, ce qui réduit parfois la marge. La société peut vendre des produits directement concurrents.
Société de gestion export (SEG)	Une société indépendante qui offre une multitude de services	Faiblesse de l'investissement et du risque. Accompagnée	Le résultat dépend de la SGE, et les risques sont à la charge de

	export(commerciaux et administratives), dans le cadre d'un contrat. La rémunération est constituée d'un abonnement et d'une commission proportionnelle aux ventes réalisées.	d'une maitrise de la politique commerciale. Pénétration rapide du marché.	l'exportateur.
Les intermédiaires non propriétaires <u>Le courtier :</u> <u>Le consignataire :</u>	Son rôle est de lier un acheteur et un vendeur et donner connaissance des conditions de chacun. Il est payé par courtage. Il n'achète la marchandise que lorsque celle-ci ait été livrée et payée par le client à l'étranger.	Une étape importante avant la création de succursale.	Tous les risques qu'engendre la transaction seront à la charge de l'exportateur.
Les bureaux d'achat étrangers	Ces bureaux sont implantés dans pays afin de prospecter et acheter des produits qui correspondent aux consommateurs locaux.	Evite la prospection au fabricant, et tout les frais liés à la logistique. Il permet une présence de la	

	Les produits visés sont ceux bénéficiant d'un effet ***made in***, des spécialités ou des produits régionaux.	marque à l'étranger et un apprentissage aux contraintes du marché étranger.	

Adapté de LEMAIRE (J-P), Stratégies d'internationalisation, 2010, P : 196 à198. Et C.PACSO-BERHO, Marketing international, op.cit, p:178 à 184.

c. L'exportation concertée (associée):

Avec l'exportation concertée, plusieurs entreprises de même nationalité ou de nationalités différentes mettent en commun leurs systèmes d'exportation afin de bénéficier des effets de synergies. Elle se présente sous deux formes. Le groupement d'exportateurs (groupement d'intérêt économique), et le partage, appelé aussi *parrainage, piggy-back,* ou encore *exportation kangourou.* Le tableau qui suit donne plus de détails sue ces deux formes.

Tableau(06):Les formes d'exportation concertée.

La forme d'exportation	présentation	Avantages	inconvénients
Le groupement d'exportateurs/ Groupement d'intérêt économique.(GIE)	C'est la mise à disposition de toute ou une partie des activités à l'exportation de plusieurs entreprises (une dizaine). Les activités peuvent être liées à l'information, la prospection, la vente, le conseil, le lobbying, ou la création de bureaux d'achat.	Bénéficier d'effets de synergie et d'un pouvoir de négociation plus important. L'offre commerciale est plus importante. Coûts d'approche limités.	Elle n'est possible que si les produits sont complémentaires et non concurrentiels.

Le partage(parrainage/piggy back/exportation kangourou)	Une entreprise qui souhaite aborder un marché(entreprise portée), fait appel à une entreprise déjà présente sur le marché(entreprise porteuse), cette dernière mettra à sa disposition son réseau de distribution, sa force de vente, sa connaissance pour commercialiser son produit.	Accès facile et peu couteux à un marché. Bonne connaissance du marché par l'entreprise porteuse.	Complémentarité des produits nécessaires. Risque de conflit d'intérêts.

Adapté de LEMAIRE (J-P), Stratégies d'internationalisation, 2010, P : 198 à200. Et PACSO-BERHO (C) , Marketing international, op.cit, p:184à 186.

2.2.2. Les stratégies d'accord :

Elles sont liées au transfert de savoir faire, on distingue trois formes :

a. Les transferts internationaux de technologies :

Dans ce cas**,** l'entreprise s'engage à vendre son savoir faire ou le *know how*, accompagné des plans, des outils de production, une assistance technique, d'un mode d'emploi et une formation du personnel. C'est un moyen rapide et peu couteux pour une entreprise qui veut s'implanter sur un marché sans subir les risques que ça engendre, parfois le transfert de technologie est imposé par les pays en développement qui ne disposent pas de technologie, et dans certains domaines comme le domaine militaire, et aéronautique, ou encore dans certains pays ou le transfert de technologie fait partie intégrante du contrat. La rémunération se fait, soit par le versement d'une somme forfaitaire, soit par des redevances (royalties) proportionnelles aux chiffres d'affaires, soit une combinaison des deux. Le transfert de technologie peut se faire dans le cadre d'une cession de licence ou de brevets, d'une franchise industrielle, de contrats de vente clé en main, et de joint-venture technique. [68]Les

[68] **LEMAIRE (J-P), Stratégies d'internationalisation, 2010, P :204.**

transferts de technologies représentent parfois le risque d'une concurrence à long terme, surtout si celle-ci arrive à maitriser mieux les coûts.

b. **La licence :**

Un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence) octroie à une autre entreprise d'un autre pays (licencié) un droit d'exploitation limité dans le temps et dans l'espace, un savoir faire, ou une marque brevetée, en contrepartie d'une rémunération définie dans le contrat.

c. La franchise :

Un accord dans lequel une entreprise franchiseur accorde le droit de se présenter sous son nom et sa marque, pour vendre ses produits et services, pour une durée et une région limitée, en contrepartie d'une rémunération (droit d'entrée+royalties). Contrairement à une licence, une franchise est souvent accompagnée d'une assistance technique et le transfert d'un savoir faire. Ce mode d'internationalisation ne concerne que les entreprise innovantes qui ont fait preuve de leurs succès, réputées et performantes.

On peut distinguer entre trois formes de franchise. **La franchise commerciale** selon laquelle le franchiseur confié la vente de ces produits au franchisé sous l'enseigne du franchiseur, accompagné d'un savoir faire commercial et de gestion.[69] **La franchise de service** qui consiste à transférer un savoir faire en matière de prestation de service (hôtellerie, restauration) entre les deux parties. L'assistance et le contrôle sont deux points importants en vue de préserver la notoriété de la marque qui reste la propriété du franchiseur. Enfin, **la franchise industrielle**, dans ce cas le savoir faire transféré concerne les techniques de production. Le franchiseur conserve son contrôle sur le franchisé, pour s'assurer de la qualité des produits souvent, le contrat inclut la fourniture du composant essentiel à la fabrication du produit, c'est une façon de garder le secret professionnel .La franchise pratiquée par les grands parfumeurs français et Coca Cola s'inscrit dans cette logique.

Bien que toutes ces formes qu'on vient de citer ne demandent que peu d'engagement en capital de la part de l'entreprise qui souhaite s'internationaliser, il existe d'autres formes d'internationalisation qui concernent les entreprises qui ont atteint une taille critique et qui demandent un fort engagement de celles-ci.

[69] **LEMAIRE (J-P), Stratégies d'internationalisation, 2010, P :203 à 206. Et PACSO-BERHO (C), Marketing international, op.cit, p:183, 186, 187.**

2.2.3. Les stratégies d'alliances et J&V (Joints Ventures) :

a. Les alliances stratégiques :

Une alliance stratégique peut être définie ainsi : « Un accord entre deux ou plusieurs entreprises en vue d'un partage des coûts et des risques par le moyen de la mise en commun des ressources **» (Ouedraogo, 1998).**[70] Une alliance stratégique présente plusieurs avantages en particulier la préservation et l'accès au ressources rares **(Kogut, 1988).** Les études menées dans le cadre du courant des ressources **(Barney,1991)** approuve l'importance des alliances stratégiques dans la création d'un avantage concurrentiel défendable suivant une démarche proactive, dans laquelle l'entreprise dépasse la démarche traditionnelle de réponse aux attentes du marché, et s'engage à utiliser des ressources et compétences différentes de celles des concurrents. Ce qui rend l'imitation difficile, voir impossible.[71]L'alliance est un moyen efficace pour faire face à une concurrence, au lieu de l'affronter individuellement, tout en préservant son autonomie, avec une possibilité de réversibilité. La flexibilité, la diversité et les synergies sont d'autres avantages que procurent les alliances.

Bien que leurs avantages soient multiples, les alliances représentent des inconvénients comme la perte de secrets professionnels, de technologie, le risque de partage des résultats, l'importance des coûts de coordination et le risque lié à la stratégie de sortie. Les alliances ont connu un essor ces dernières vingtaines d'années pour des raisons multiples. En effet, une entreprise ne peut réunir à elle seule les ressources nécessaires pour produire avec performance.

La mondialisation de l'économie oblige certaines entreprises à coopérer, sans oublier les synergies qu'elle leurs permet.[72] Garette et Dussage (1997) distinguent entre les alliances complémentaires qui servent à allier les ressources et compétences de chaque partenaire, les produits qui en résultent ne doivent pas entrer en concurrence, et la création d'une filiale n'est pas nécessaire. Les alliances d'intégration conjointe qui sont destinées principalement à la réalisation d'économies d'échelles pour un composant ou une étape du processus de production. Les entreprises qui s'engagent dans cette forme sont généralement dans la même position.

---

[70]http://lecafedesdoctorants.files.wordpress.com/2008/08/le-cafe-des-doctorants-les-alliances-dans-le-secteur-aerien.pdf. 02.04.2013.

[71]http://www.univbiskra.dz/rem/Revue_01/Taghzouti_Les%20alliances%20strat%C3%A9giques%20interentreprises.pdf. 02.05.2013.

[72] LEMAIRE, (J-P), Stratégies d'internationalisation, op.cit, 2010, P :107.

Les alliances additives (pseudo concentration), qui visent un objectif unique, qui est celui de la taille, en vue de fabriquer et mettre sur le marché un produit commun. Les alliances évoluent soit à l'échec, soit se terminent quand les objectifs sont atteints, soit subissent une extension pour d'autres fins. Parfois, elles se terminent par décision d'un seul partenaire. Et d'autres fois, elles se terminent par un rapprochement définitif.[73]

b. Les joints ventures (J&V) ou co-entreprise ou encore opérations conjointes :

C'est un accord de coopération entre deux ou plusieurs entreprises de nationalités différentes dans le but de mettre en œuvre une structure commerciale ou industrielle communes, dont la gestion, les risques, les bénéfices et le contrôle seront partagés. Cette forme d'implantation suppose la mise en commun des moyens techniques, commerciaux, financier et managériaux des partenaires. Les joints ventures peuvent être aussi réalisées par une prise de[74] participation significative d''un exportateur dans le capital d'une entreprise implantée sur le marché visé. La forme et le niveau de participation peuvent varier en fonction de la réglementation qui peut être limitative, du niveau de risque et du contrôle voulu.

Les joints ventures représentent plusieurs avantages que se soit pour l'exportateur ou le partenaire local. En effet, pour l'exportateur c'est un moyen de pénétrer un marché difficile et moins coûteux qu'une création ex-nihilo, de se familiariser avec les spécificités locale d'un marché et de bénéficier du réseau sociale de distribution des partenaires locaux et de se mettre en relation avec les autorités locales et gouvernementales. C'est aussi un passage obligé dans certains pays qui interdisent la création de filiales et le contrôle de sociétés à 100%. Pour le partenaire local, la jointe venture est un moyen de développement économique en particulier pour les pays émergents ou en développement. Mais surtout, c'est un moyen efficace de s'approprier les compétences managériales, techniques, de contrôle et de qualité.

Les joints ventures comportent aussi des risques, en particulier le risque de conflits d'intérêts et de mésentente à propos des décisions liées aux choix des managers. L'arbitrage est souvent le moyen choisi pour y faire face. La répartition des bénéfices posent souvent problème. Le risque majeur concerne le vol du savoir faire, et le développement d'activités concurrentes par le partenaire local.[75] On peut citer le cas de Michelin qui s'est associé avec un partenaire thaïlandais, dans le but de fabriquer ses pneus sur place, au lieu d'exporter et subir les risques de change.

---

[73] **Idem, p :208 et 209.**
[74] **PACSO-BERHO (C), Marketing international, op.cit, p:189.**
[75] **Idem, P:210-211.**

2.2.4.Les stratégies d'implantation à l'étranger :

L'implantation à l'étranger se présente sous plusieurs formes, le bureau de représentation et la succursale sont les formes les plus simples à mettre en œuvre, tandis que la création de filiales et l'acquisition d'entreprises sont plus dures à mettre en œuvre.

a. Le bureau de représentation et la succursale :

Ces deux formes d'implantation à l'étranger ne disposent pas de personnalité juridique, ni fiscale. Elles sont considérées comme une extension de la société mère, un service annexe et décentralisé de l'entreprise, et permettent une présence permanente ou temporaire sur le marché visé. La succursale prend en charge des fonctions qui sont les mêmes qu'une filiale, elles sont commerciales, logistiques et parfois d'assistance à une structure déjà existante sur le marché, en particulier la vente, la prospection et la prise de commande.

Quant au bureau de représentation, ses tâches sont limitées à la représentation auprès des clients et des pouvoirs publics, la prospection, et la coordination d'un réseau d'agents. La vente lui est rarement confiée, et exceptionnellement la gestion de fonction administrative, logistique et financière.[76]

b. La création de filiales à l'étranger :

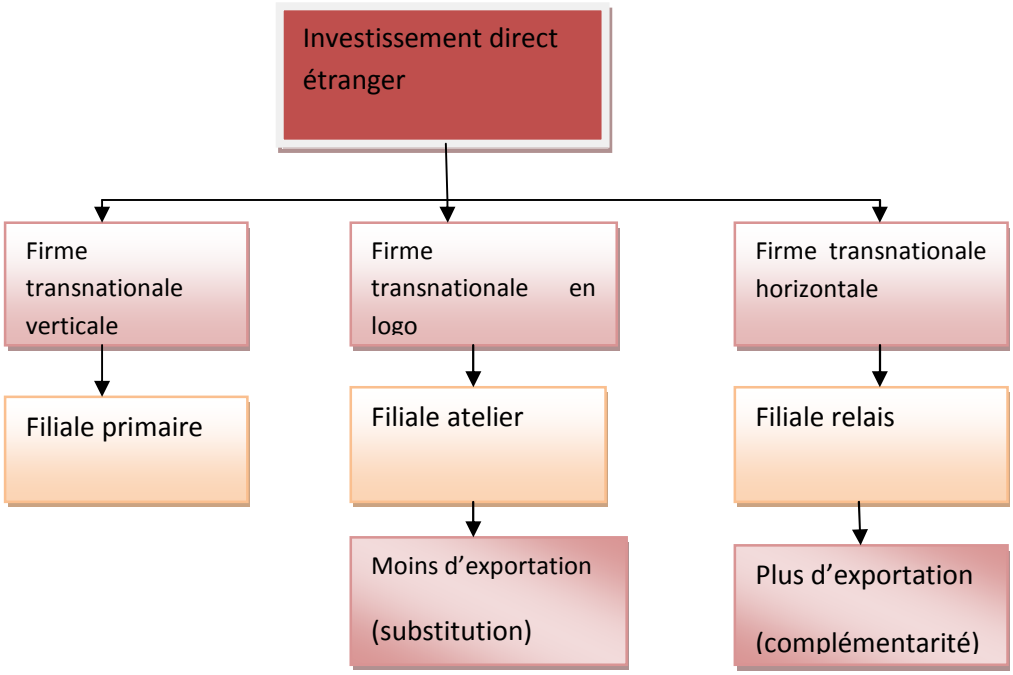
La filiale est une société indépendante juridiquement de la maison mère, mais contrôlée par celle-ci. Elle est dotée de la nationalité locale, et lui permet une présence permanente sur le marché visé. La filiale peut être de nature industrielle ou commerciale. Elle agit en son propre nom et ses propres risques. Son autonomie se manifeste du point de vue de la gestion quotidienne des activités, mais elle reste fortement dépendante de la maison mère d'un point de vue stratégique.

Cependant, on peut distinguer entre une filiale relais, et une filiale atelier. Dans une filiale relai les produits fabriqués sont les mêmes que les produits de la maison mère, tant disque, dans la filiale atelier, ne sont fabriqués que les composants qui entrent dans l'assemblage du produit. Par conséquent, dans le cas d'une filiale relai, les flux d'exportation de la maison mère vont diminuer et remplacés par ceux de la filiale. La filiale atelier engendre une augmentation des échanges entre pays d'origine et le pays d'implantation.

[76] **Idem, p:213 – 214.**

On utilise parfois l'appellation *filiale primaire*, qui correspond à l'implantation de filiale à l'étranger pour l'unique but se procurer des matières premières et de l'énergie. Le schéma suivant explique les différentes appellations évoquées juste en dessus.

Figure(06) : Différentes formes de filiales.



source : sesmassena.sharepoint.com/.../CHAP%207%20-%2072%20-, le 08.02.2013.

La filiale commerciale ou de distribution se charge de la totalité des activités commerciales, de l'achat des produits destinés au marché locale, le stockage, gestion des commandes, livraison et service après vente. C'est en fait un importateur qui appartient à son fournisseur. Elle permet de mieux maitriser les paramètres de la politique commerciale et les aspects techniques du marché, d'améliorer la communication et de mieux connaitre les consommateurs.[77]La décision de créer une filiale prend en considération quatre points essentiels, la risque pays, le potentiel du marché, la rentabilité de l'investissement et la capacité de la société mère à gérer la filiale.

La filiale de production quant à elle consiste en l'installation d'une unité de production sur le marché visé. Une décision souvent motivée par la réduction des coûts de production, de

[77] **LEMAIRE (J-P), Stratégies d'internationalisation, 2010, P :214. Et C.PACSO-BERHO, Marketing international, op.cit, p: 170- 171.**

commercialisation, et surtout un environnement favorable aux affaires et permettant de remédier aux barrières tarifaires. En plus de la production, une filiale industrielle assure aussi la commercialisation pour les produits fabriqués dans le pays d'implantation ou sur la zone géographique.[78] La frontière entre filiale de production et de commercialisation n'est pas toujours très nette, surtout quand la filiale industrielle assure la commercialisation des produits, et la filiale commerciale assure certains services à la clientèle, comme la maintenance, et les réparations[79].

c. L'acquisition d'entreprises à l'étranger:

En plus de toutes ces formes d'internationalisation, l'entreprise peut opter pour une croissance externe à travers l'acquisition d'une autre entreprise (brownfield). L'entreprise en question peut être soit une entreprise concurrente, soit reliée verticalement à l'entreprise dans le processus de production, ou tout simplement une entreprise située en dehors du champ concurrentiel de l'entreprise en question. On considère qu'une opération d'acquisition sur deux est un échec. Cela peut s'expliquer par la complexité du l'environnement international, mais aussi par la différence linguistique, culturelle, juridique, réglementaire et du risque opérationnel accru.

L'acquisition se fait généralement en trois étapes.[80] Une étape de préparation dans laquelle l'entreprise sélectionne et évalue les cibles selon la stratégie de croissance choisie : interne versus externe. Dans la deuxième étape se feront le contact, les négociations, le contrat d'achat, le financement et la prise de contrôle. Et enfin, l'étape d'intégration, où se font la communication, la réalisation des synergies et la gestion des litiges.

Quand l'achat ne dépasse pas les 10% de la société en question, on parle alors d'investissement de portefeuille. Par investissement de portefeuille, il faut entendre un placement d'actifs financiers (action, obligation, bons de trésor) et qui visent à avoir une plus value dans le court terme. Notons que le réinvestissement des profits des sociétés contrôlées à l'étranger ainsi que les prêts accordés aux filiales sont considérés comme des investissements à l'étranger. Le schéma qui suit (figure 17) résume l'essentiel des modes de présence à l'étranger.

3. Les délocalisations :

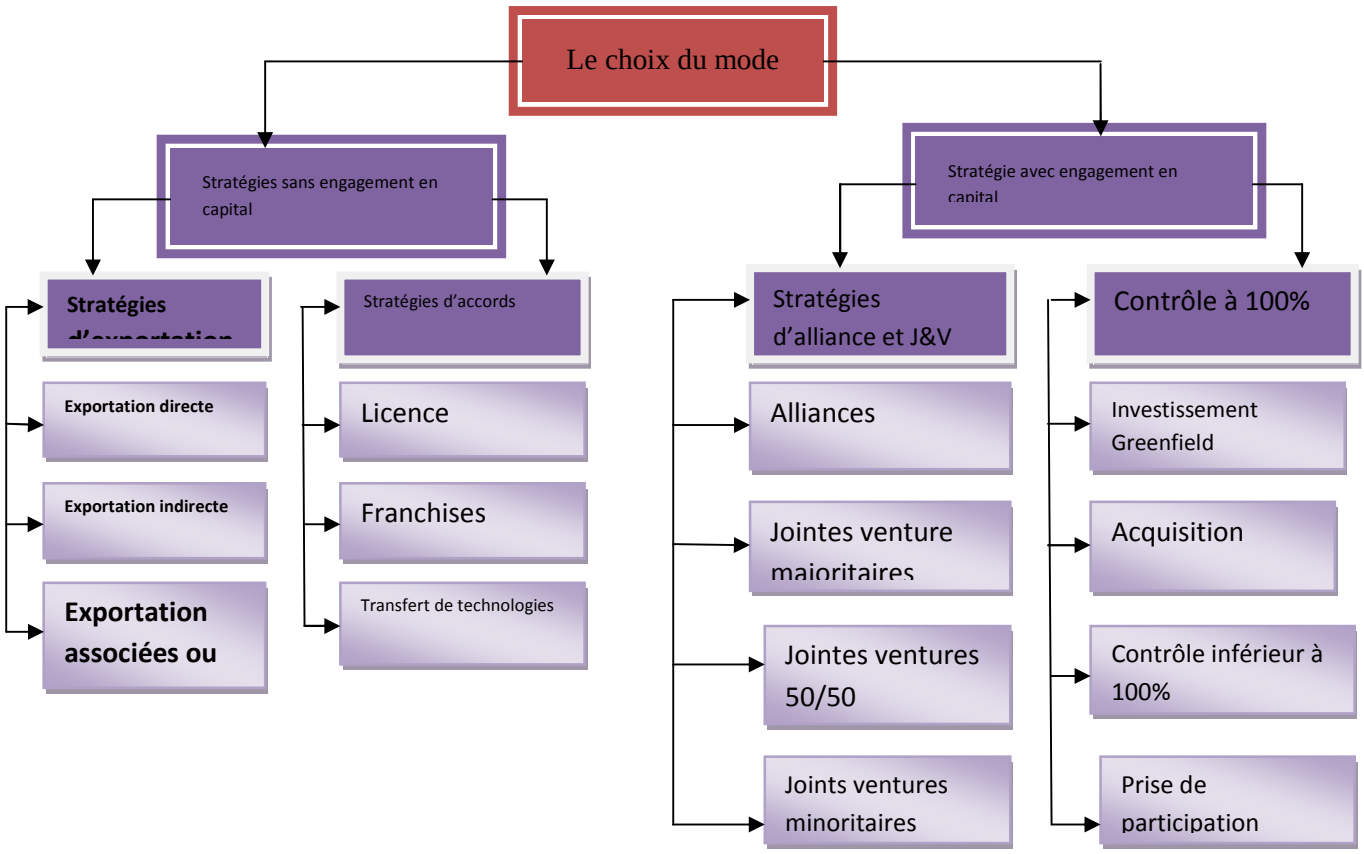
3.1.Essai de définition du terme délocalisation :

[78] **PACSO-BERHO (C), Marketing international, op.cit, p: 172.**
[79] **LEMAIRE (J-P), Stratégies d'internationalisation, 2010, op.cit, P :214.**
[80] **Idem, p:215.**

Le mot délocalisation est un terme polysémique qui ne fait pas l'unanimité. Bien que la recherche de coûts faibles est toujours évoquée, il existe des motifs très différents pour cet acte.

Pour un gestionnaire, délocaliser, c'est déplacer tout ou une partie de l'activité d'une entreprise en dehors de sa zone d'activité de départ. La délocalisation a été abordée par les auteurs au sens large et strict. Au sens strict, seuls les transferts d'activités avec apport de capitaux et une prise de participation financière dans le capital d'une entreprise peuvent être assimilés à de véritables délocalisations.

Figure(07): Mode d'entrée et niveau d'engagement en capital



source : LEMAIRE (J-P), Stratégies d'internationalisation, 2010, P :190

Selon **(C.A)** ***MICHALET***, la délocalisation doit réunir trois points. En premier, le transfert d'une certaine unité de production vers une localisation. L'exportation des biens produits vers le pays d'origine. Et enfin, la fermeture de l'unité délocalisée dans le pays d'origine. Dans ce sens, une délocalisation se traduit souvent par un investissement direct étranger ou des accords de co-entreprises. Quant au sens large, selon ***(M) Schoumaker***, une délocalisation, concerne en plus de la

fermeture d'unités, toute activité de diversification par la création d'une unité complémentaire à l'étranger, ainsi qu'une activité d'expansion. Dans ce sens, une sous-traitance et un accord de licence sont deux formes d'une localisation. [81]

Selon l'OCDE, le terme délocalisation en économie peut être défini ainsi : « Déplacement total ou partiel d'une activité industrielle (manufacturière ou de services) à l'étranger. Soit auprès d'une filiale existante ou nouvelle. Soit à travers une sous-traitance auprès de firmes non affiliées. La partie de l'activité délocalisée qui, auparavant était destinée au marché intérieur, est ensuite importée »[82] L'OCDE distingue ainsi entre ***Offshore inhouse sourcing***, qui se réfère au transfert d'une activité auprès d'une filiale déjà existante, ou nouvellement créée, et ***l'Offshore outsourcing***, qui signifie la sous-traitance à l'étranger.[83]

3.2. Les motifs de délocalisation : Une opération souvent décidée sous contraintes :

Le développement technologique et la réduction des coûts de transport induits par la mondialisation ont permis un développement international rapide des entreprises. Au même temps, ces entreprises se retrouvent en situation de faiblesse et dans la nécessité de réduire les couts d'augmenter le profit à cause de l'intensification de la concurrence. La délocalisation est l'une des solutions qui se présentent à l'entreprise. En effet, pour parvenir à réduire ses coûts, diminuer ses prix ou augmenter sa marge, l'entreprise transfert tout ou une partie de son activité vers des localisations qui offrent des coûts de main d'œuvre plus bas, des mesures étatiques incitatives. Comme une législation plus souple, un temps de travail plus important. Notons que les motifs économiques sont déterminants, mais non exclusifs et qu'ils ne se limitent pas à la recherche de coûts plus bas.

Dans la mesure où la recherche de coûts faibles est déterminante, il va de soi que, les délocalisations nord sud sont privilégiées. Une situation qui explique le convoiement des pays du nord d'Afrique, les pays émergents et ceux de l'Europe de l'est, vu les coûts de mains d'œuvre faibles qu'ils offrent. Notons que, certains pays du nord offrent des coûts de mains d'œuvre faible par rapport à d'autres pays du nord , comme le cas de l'Australie par rapport aux Etats-Unis et que certains pays comme l'Inde et la Chine offrent un niveau remarquable de technicité, ce qui explique d'autres types de délocalisations. Quand le différentiel recherché concerne le savoir faire, les délocalisations nord-nord, sud-nord, ou encore sud-sud sont privilégiées. Tels qu'une zone industrielle, un cluster, un

[81]GALLEGO (V) et MAHE de BOISLANDELLE (E), Délocalisation et relocalisation en PME, Economica, 2011, p :16 à 20.

[82] http://www.lyc-arsonval-brive.ac-limoges.fr/jp-simonnet/IMG/pdf/deloc.pdf, Le 06.02.2013.

[83] www.lyc-arsonval-brive.ac-limoges.fr/jp-simonnet/IMG/pdf/deloc.pdf*16.05.2013Le*

territoire productif, une métropole, etc. Par exemple, lorsque le secteur informatique est délocalisé en Inde, ce n'était pas nécessairement l'Inde qui est choisie mais Bangalore et toutes les singularités productives, institutionnelles, technologiques qui lui sont associées. Indépendamment de tous les facteurs liés aux couts, l'architecture institutionnelle joue un rôle non négligeable dans le choix des localisations. En effet, l'infrastructure et la législation sont autant de facteurs qui jouent un rôle dans l'attractivité d'un territoire et l'ancrage des activités économiques.[84]

La délocalisation est aussi motivée par des motifs stratégiques. En effet, l'accès au marché étranger est une première motivation qui pousse l'entreprise à délocaliser. La volonté de proximité avec les fournisseurs et de tisser une relation de confiance avec ces derniers peut s'agir d'une deuxième motivation. La recherche d'un savoir-faire spécifique, surtout lorsque le domaine d'activité stratégique de l'entreprise est peu développé sur le pays d'origine. Délocaliser en Inde, un pays spécialisé dans les logiciels informatiques, permettra à l'entreprise de nouer des coopérations à forte valeur synergétique et d'accéder à un savoir faire spécifique en matière de technologie.

L'imitation ou le mimétisme est un autre facteur explicatif de la délocalisation. On parle aussi d'***effet pingouin,*** un phénomène qui relève de la veille stratégique et qui joue le rôle d'un signal dans le choix des implantations à l'étranger.[85]Le mimétisme est aussi lié à la présence d'externalités positives de localisation, en particulier la disponibilité de ressources et compétences spécifiques au secteur.[86]

3.3. La relocalisation :

L'analyse de la compétitivité d'un site de délocalisation passe généralement par trois phases. Au cours d'une première phase on prend en considération les coûts d'implantation, qui sont différents selon le type d'investissement (*greenfield* ou *brownfield*), et les couts de fermeture ou de réduction d'activités. Au cour de la deuxième phase, seront pondérés les coûts de production directs et indirects. Enfin, en phase de pérennisation, il faut prendre en considération les coûts de croissance et de décroissance ainsi que toutes les opportunités et contraintes auxquelles l'activité est confrontée.

---

[84] www.lyc-arsonval-brive.ac-limoges.fr/jp-simonnet/IMG/pdf/deloc.pdf.16.05.2013Le .

[85] GALLEGO (V) et MAHE de BOISLANDELLE (E), « Délocalisation et relocalisation en PME », Economica, 2011.op.cit, p : 22 et 23.

[86] www.lyc-arsonval-brive.ac-limoges.fr/jp-simonnet/IMG/pdf/deloc.pdf.16.05.2013Le .

Des facteurs défavorables aux délocalisations, et favorables aux relocalisations peuvent se présenter au cours de la phase de pérennisation, comme des coûts élevés à ceux déjà prévus, en particulier les coûts de transport, de contrôle, évolution inattendue dans les salaires. Des pertes de parts de marché à cause des retards de livraison ou encore des difficultés de management pour des causes linguistiques et culturelles peuvent inciter les entreprises à relocaliser.[87]

[87] **www.lyc-arsonval-brive.ac-limoges.fr/jp-simonnet/IMG/pdf/deloc.pdf.16.05.2013 .Le**

Conclusion :

L'internationalisation constitue une nécessité, une formidable opportunité de développement qu'une menace redoutable. Sauf si l'entreprise décide de se contenter du marché local, et de ne pas affronter la concurrence, alors l'opportunité risque de se transformer en une grande menace, que l'entreprise risque de regretter.

La mondialisation qui s'impose à l'entreprise avec toutes ses formes est en grande partie à l'origine des opportunités. En effet, les développements en termes de transports, et de technologies de l'information et de la communication, et la réduction des coûts de ces deux derniers rendent l'internationalisation et la multinationalisation faciles et rapides. Cette facilité se manifeste en termes de parfaite mobilitée des facteurs de production, y compris la main d'œuvre. Elle se manifeste aussi par la possibilité d'organisation et de supervision des activités de toute une multinationale à travers le monde grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. La globalisation financière offre aussi la possibilité d'accéder à des capitaux et aux prêts n' importe où dans le monde entier.

Toutefois, il ne faut pas résumer la mondialisation en un ensemble d'opportunités pour les multinationales. En effet, la mondialisation est à l'origine de la globalisation de la concurrence. Les entreprises sont alors confrontées à d'autres problèmes d'envergure globale. Désormais, tout est devenu mondial, à commencer par la production, l'organisation et la technologie. La mondialisation technologique a engendré un raccourcissement des cycles de vie des produits et la nécessité d'innover sans cesse.

L'internationalisation de certains modes de production nécessite l'internationalisation de certains produits, qui sont devenus mondiaux voire même des standards présents dans le monde entier. Les entreprises se sont permis de traverser les frontières en optant pour des formes d'implantation qui leurs correspondent le mieux. Cette possibilité de choisir la forme qui convienne le mieux est à l'origine de l'évolution des formes d'implantation et la diversité de celles-ci. Les formes d'internationalisation se multiplient et permettent à toutes entreprises de traverser ses frontières, selon leurs capacités et leurs moyens, et surtout, selon les avantages que représente chaque mode d'implantation.

Certains modes d'implantation sont peu demandeurs de fonds et de moyens, comme l'exportation. D'autres formes, comme la filiale, nécessitent des investissements importants et participent à la croissance économique du pays d'accueil. Des modes d'implantations comme les accords de franchise, de licence, et d'alliance débouchent généralement sur des transferts de technologies, et contribuent au développement des nations. Le transfert de technologie est devenu de nos jours une motivation suffisante pour l'internationalisation. L'avancée technologique réalisée par certains pays trouve son origine dans ces accords de transfert technologique. Cela explique aussi l'implication des Etats et les efforts fournis par ceux-ci afin d'attirer plus de multinationales. Le bon choix en termes de pays cible et du timing d'entrée constituent deux points essentiels d'une démarche d'internationalisation.

La délocalisation est une autre forme d'internationalisation, qui s'est imposée pour faire face aux changements de l'environnement économique. L'essentiel des changements qui poussent une entreprise à délocaliser sont la hausse des coûts de la main d'œuvre, l'agressivité de la concurrence et la pénurie en matières premières. La multinationalisation n'est pas sans conséquence, en effet, le développement de l'internationalisation et de la recherche du profit ont engendré une totale division internationale du processus de production et des chaines de valeurs des entreprises. Cette division se fait selon les avantages de chaque pays en termes de coûts de mains d'œuvre et de matière première, de disponibilité de technologie, de réglementation et surtout de stabilité politique….

Chapitre (III) : Stratégies et marketing à l'international

Introduction :

L'internationalisation n'est pas une décision qu'on prend du jour au lendemain. Mettre en place une stratégie d'internationalisation réussie, rentables, et qui vise directement les objectifs fixés au préalable demande du temps, des moyens et beaucoup de réflexion. La réflexion sur la réussite de l'internationalisation nécessite l'exploitation des facteurs clés de succès nécessaires. Pour la plupart des activités qui s'exercent dans un environnement concurrentiel et mondialisé, la maitrise du marketing constitue un facteur clé de succès sur lequel s'appui les managers. Le marketing n'est pas le facteur clé de succès exclusif à l'international, mais il doit être accompagné du facteur coût et qualité et autres.

Avant de se lancer à l'international, l'entreprise doit d'abord mettre en œuvre deux démarches préalables. La première concerne une étude approfondie des marchés visés. La deuxième concerne analyse des deux environnements, national et étranger. La collecte d'information faite via les études de marché étrangers et l'analyse de l'environnement permettront aux responsables de prendre des décisions. Et c'est seulement avec des informations pertinentes que l'entreprise pourra choisir le pays d'accueil, le mode d'entrée, le timing d'entrée et le mix marketing. En effet, l'information est nécessaire à chaque étape stratégique comme la segmentation le choix de la stratégie d'internationalisation et le choix du positionnement. Les années cinquante ont vu apparaitre les outils d'aide à la prise de décision à long terme.

Les multinationales et les grandes entreprises dont il est question dans notre travail sont confrontées face à d'autres problèmes, autres que ceux déjà cités. En effet, une multinationale diversifiée en termes de zones géographiques et de portefeuilles produits, doit en permanence prendre des décisions irréversibles, et surtout faire face à un problème de coordination et de supervision des activités. Il faut noter aussi que le processus d'internationalisation et la gestion des activités à l'étranger ne se limite pas au seul angle marketing. En plus de la démarche marketing, un ensemble de mesures d'ordre réglementaires, juridiques, financières peuvent être essentielles à la réussite d'une opération d'internationalisation. Deux points seront abordés dans ce chapitre, à savoir le marketing international et la stratégie marketing. La première section sera consacrée à un aperçu sur le marketing international et les études de marchés étrangers. Et dans la deuxième section, nous évoquerons l'essentiel d'une stratégie d'internationalisation.

Section (1): Aperçu sur le marketing international :

1. Signification du concept marketing :

1.1. Définition et évolution :

Des dizaines de définitions ont étaient proposées par des spécialistes. Mais toutes ces définitions sont plus au moins incomplètes, du faite qu'elle se limitaient à ce que le marketing n'est pas seulement, à savoir la distribution, le commerce, la publicité, l'étude de marché, un état d'esprit, un processus d'harmonisation entre les buts et les ressources de l'entreprise et les besoins de son environnement, une fonction intégrante de l'entreprise, un processus d'ajustement de l'offre et de la demande**…..**

Étymologie :

Apparu aux Etats-Unis durant les années 1900, le concept marketing est bâti à partir du mot market. Ce terme à été traduit en français en deux termes qui sont mercatique, à partir du latin mercatus, et marchéage à partir du mot marché. Ces deux mots sont complémentaires et chacun correspond à une facette de la démarche marketing.[88]Son rôle principal consiste à consulter le consommateur, l'élément constitutif d'un marché, d'une niche ou d'un segment, avant de mettre en œuvre toute décision ou action commerciale. C'est la victoire de l'économie du marché sur l'économie de la production.

Parmi toutes ces définitions, nous pouvons proposer celles proposées par l'Américain Marketing Association :

En 1948 « le marketing est la réalisation des activités de l'entreprise destinées et associées à la diffusion des biens et services des producteurs aux consommateurs ou aux utilisateurs ».[89] Cette définition est plus proche du concept de commercialisation et de la mise d'un produit sur le marché. A cette époque là, on était encore loin du concept marketing, et ce dernier n'a fait son émergence qu'après des dizaines d'années, où le rôle du marketing est celui d'écouter en permanence, sans cesse les besoins et les attentes des consommateurs.

De 1970 à 2004, l'Association Américaine pour le Marketing définissait le marketing ainsi : « Le marketing consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion

[88] DEMEURE (C), Marketing, 6éme édition, p :6.
[89] LENDREVIE-LEVY-LINDON, MERCATOR, Théories et nouvelles pratiques du marketing, 9éme édition, 2009, p :2.

et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service, en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme pour les individus »[90]. Cette définition bien quelle ne soit pas complète, elle décrit le marketing d'une façon générale, en insistant sur quatre traits caractérisant le marketing qui sont en bref les suivants :

_ La double dimension stratégique et opérationnelle du marketing.
_ Les quatre P, qui sont le produit, le prix, la communication et la distribution.
_ La diversité des objets d'application, à savoir les produits, services et idées.
_ Enfin, la création de la satisfaction mutuelle, consommateur/organisation.

Le développement du marketing nous a conduit à la définition qui suit : « Le marketing est l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leurs faveurs le comportement du consommateur dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est supérieure à celle des concurrents ». En effet, pour réaliser une rentabilité, il faut s'adapter au consommateur avec une offre dont la valeur perçue est supérieure à celle des concurrents.

La valeur d'une offre n'est pas en soi. Elle est toujours relative à celle des concurrents. Et plus important, pour fidéliser les clients, il faut que la valeur du bien s'inscrit dans le temps. La valeurs d'un bien ne doit pas paraitre supérieure à celle des concurrents avant l'achat seulement ,mais pendant et après l'achat. La fidélité est un autre élément qui importe beaucoup, surtout dans un marché mondialisé.

Selon les deux auteurs, Christian Dussart et Michel Cloutier [91]: « La mission du marketing en tant que discipline de gestion des organisations est de **bâtir une clientèle** et de s'assurer, à long terme, de sa **fidélité** soutenue, en posant au jour le jour et donc à très court terme, les gestes nécessaires au **renforcement de sa satisfaction** » [92] . Ces deux auteurs placent le client au centre de la réflexion de l'entreprise, et donc le marketing se place face à un nouveau défi, celui de la gestion de la relation client, ou Customer Relationship Management (CRM), qu'il se doit de protéger et d'améliorer sans cesse pour que l'entreprise puisse aller loin dans ses objectifs.

[90] LENDREVIE-LEVY-LINDON, MERCATOR, op.cit, p :2.
[91] Christian Dussart et Michel Cloutier sont deux Professeurs à HEC Montréal (*École des Hautes Études commerciales de Montréal*).
[92] http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Marketing-5766.htm.28.02.2013.

Comme le démontre les définitions précédentes, on peut s'apercevoir que le marketing a évolué dans le temps. Bien que le marketing soit un thème d'actualité, il a toujours existé puisque toutes les tâches qui lui sont assignées ont été assurées. En effet, dans tout système fondé sur l'échange volontaire, même dans un système autarcique, les flux d'échange et de communication sont nécessaires. Sauf qu'avant, le marketing se manifestait de façon spontanée et ne demandait pas de moyens sophistiqués.

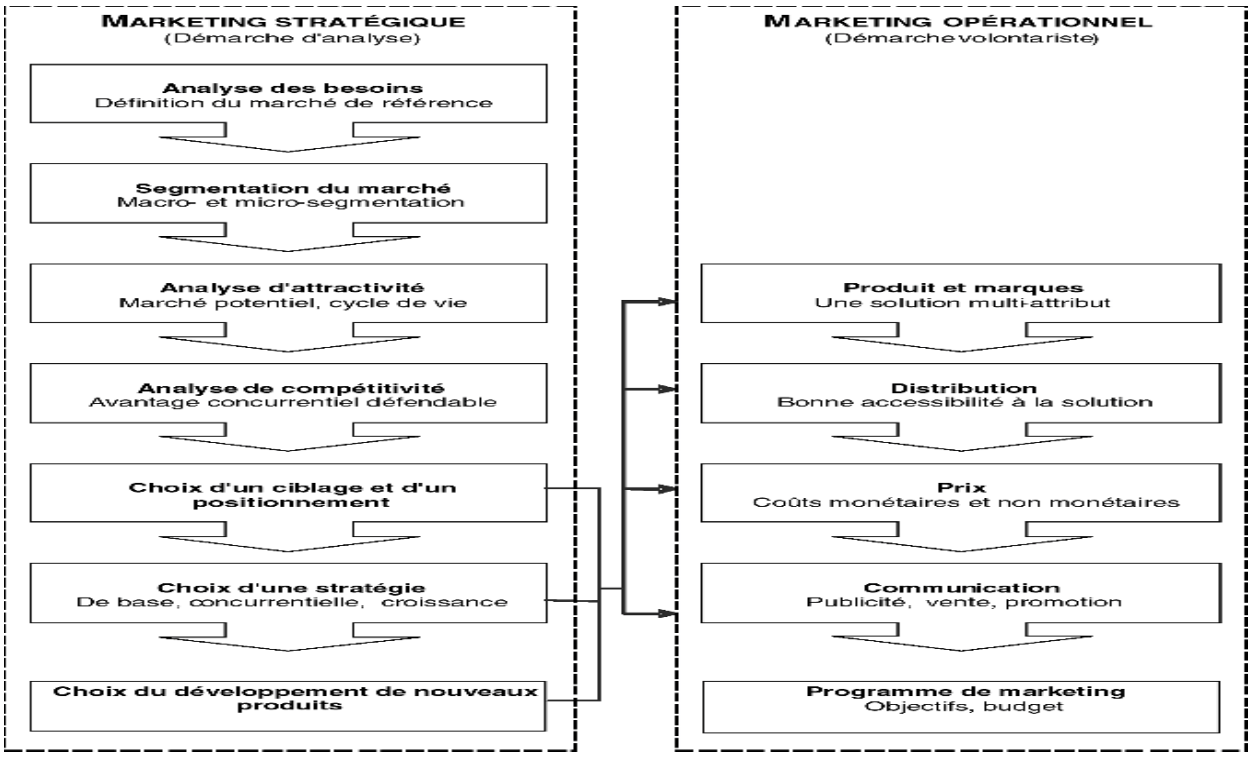
On peut dire alors que le marketing à toujours existé, avec des appellations, des moyens et des tâches différentes propres à chaque époque. Le rôle du marketing a évolué, suivant les changements économiques, sociaux, réglementaires et technologiques. Et d'ailleurs, se sont ces changements qui ont incité l'entreprise à créer d'abord, renforcer ensuite, et transformer enfin la fonction marketing.

Le marketing est passé du marketing passif à l'orientation vente. D'un environnement économique caractérisé par un marché potentiel important, une rareté de l'offre à cause de l'insuffisance des capacités de production, des besoins connus et stables, un faible rythme d'innovation technologique à une demande en plein expansion et des capacités de production disponibles. Dans l'orientation vente le marketing s'est assigné un nouveau rôle, celui d'organiser les débouchés pour les biens fabriqués et faire face à l'éloignement des marchés. Cette optique orientation vente a dominé les économies occidentales durant les années cinquante. Les actions promotionnelles n'avaient pas leurs places dans le cas d'une demande supérieure à l'offre. Dans ce cas là, c'est la fonction production qui dominait l'entreprise, le contacte avec le client final étant inexistant. Le choix du produit relève de la fonction production. Le prix relève de la finance et la prise en considération du marché et du consommateur n'était pas au même niveau que les deux fonctions passées. Cette situation à dominée pendant le début du siècle et durant la révolution industrielle, et elle existe toujours dans des pays à faibles niveaux d'industrialisation.

Le rôle du marketing opérationnel commence petit à petit à prendre de l'ampleur. Cette situation a fonctionné tant que la croissance n'a pas cessé. Mais, quant la demande a commencé à ralentir, la concurrence à s'intensifier, sans oublier la levée des barrières et les progrès technologiques, il a fallu alors intégrer la dimension analyse, ou stratégique. Et c'est une nouvelle aire qui commence. Celle de l'orientation client ou la dimension analyse. Le marketing s'est assigné un nouveau rôle, celui de segmenter le marché, de développer des concepts de nouveaux produits répondants à des besoins changeants. De développer le portefeuille de produits et de trouver pour chaque unité de produits

l'avantage concurrentiel défendable. [93]Le schéma qui suit explique comment le marketing opérationnel profite d'une assise stratégique grâce au marketing stratégique, et les deux gagnent en efficacité.

FIGURE(08) : Les deux visages du marketing.

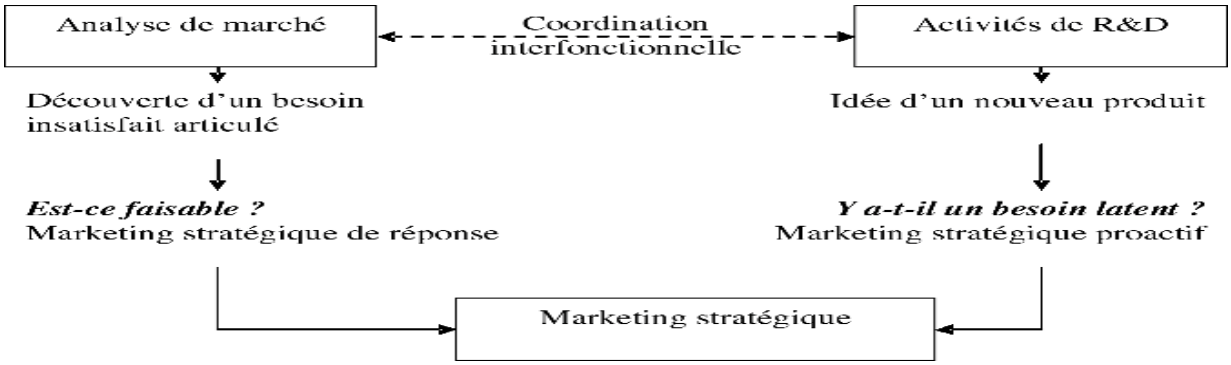


In : LAMBIN (J-J) et Chantal de MOERLOOSE,
Marketing stratégique et opérationnel, DUNOD, 2008, p :21.

La démarche réactive qui consiste à écouter le consommateur sans cesse n'induit pas la création de nouveaux marchés. Pour faire face à cette situation, une nouvelle orientation a vu le jour. C'est celle du marketing stratégique proactif, basé sur l'innovation. Le marketing proactif vise principalement la découverte continue de nouveaux besoins dont le consommateur n'est pas conscient. Et c'est ainsi que le marketing stratégique combine les deux approches analyse et innovation tout en trouvant un équilibre entre réactivité et proactivité. Si on avait demandé au consommateur il ya plusieurs années quelle sont ses besoins et ses attentes en termes de communication, il n'aurait jamais imaginé le téléphone portable actuel. L'Internet va au-delà de son imagination.

[93] LAMBIN (J-J) et MOERLOOSE (C), Marketing stratégique et opérationnel, DUNOD, 2008, p :16 -17.

FIGURE(09) : les deux visages du marketing stratégique.



Source : LAMBIN (J-J) et Chantal de MOERLOOSE, Marketing stratégique et opérationnel, DUNOD, 2008, p :25.

Quant l'entreprise devait prendre en considération tous les éléments qui influencent de prés ou de loin la décision du client, le marché est devenu un écoystème. Alors le marketing stratégique est devenu un market driven management ou l'orientation marché. Dans le cas général on peut considérer cinq acteurs qui interviennent sur le marché :

_ Le client final ou direct qui est le centre d'intérêt de l'entreprise : Il est clair que l'objectif fondamental du marketing est la satisfaction du client final, et pour ne pas avoir à choisir entre client final et direct (myopie produit), on considère que le produit est une solution à un problème.

_ Les distributeurs : Depuis la montée en puissance de la grande distribution, l'adoption de distributeurs de marques qui leurs sont propre, et leurs concentration, le pouvoir est passé du côté des distributeurs. Le fabricant aussi puissant soit-il à besoin de la grande distribution.

_ La concurrence : C'est par rapport à la concurrence des produits de substitution que l'entreprise va définir sa stratégie. L'orientation concurrence implique la mise en place d'un système de surveillance des concurrents, tout en veillant à ne pas perdre de vue l'objectif prioritaire qui est la satisfaction du consommateur.

_ Les prescripteurs : l'orientation prescripteur implique que l'entreprise doit identifier, et mesurer l'impact des leaders d'opinions et mettre en œuvre une stratégie de communication permettant de les motiver, informer et obtenir leurs soutien.

_ L'environnement macro-marketing : Une entreprise ayant adopté une orientation marché doit mettre en place un système de surveillance de son environnement marcomarketing afin d'anticiper tous changements, et d'adopter les contre mesures appropriées.[94]

Le marketing sociétal/Orientation société ne s'est développé que lorsque l'entreprise a commencé de jouer son rôle de bon citoyen en veillant au bien être de la société en totalité, et en lui évitant le désastre. Il se manifeste sous plusieurs forme, selon les causes qu'il défend à savoir l'ethnique, écologie, développement durable, et responsabilité sociétale. En fin, le marketing relationnel s'est développé pour répondre à un souci de non fidélisation du consommateur. En effet, le manque de fidélité, la perte de l'efficacité des média et l'évolution des exigences des consommateurs à entrainer l'émergence de ce type de marketing. Le marketing relationnel trouve ses racines dans les logiciels d'automatisation de la force de vente. Petit à petit, il s'est transformé en la gestion des relations avec les clients, d'où la naissance de Customer Relationship Management (CRM). Cette approche favorise la fidélité à la transaction.[95] On se contentera de ce qui précède concernant la définition et l'évolution du marketing.

1.2. Le marketing international :

La nécessité d'aborder le marketing international est justifiée par deux raisons. En premier, parce que l'internationalisation ne peut se faire sans la mise en œuvre du marketing international. En second, parce que la théorie du cycle de vie international du produit est l'un des fondements conceptuels du marketing international et fourni une explication au développement des échanges et des investissements internationaux. Selon Ulrike MAYRHOFER, le marketing international peut être défini comme l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour optimiser ses ressources et pour orienter ses objectifs à travers les opportunités des marchés internationaux.[96]Selon cet auteur, le marketing international est un moyen de tirer le maximum de profit des opportunités sur les marchés étrangers.

Selon une autre source, la fonction du marketing international est d'identifier et de satisfaire mieux que la concurrence les besoins de la clientèle de l'entreprise hors du marché d'origine, et de coordonner les activités marketing dans le cadre des contraintes de l'environnement global et des ressources de l'entreprise. D'après cette dernière, l'entreprise est déjà sur un marché étranger. Le seul

---

[94] **LAMBIN (J-J) et Chantal de MOERLOOSE, Marketing stratégique et opérationnel, DUNOD, 2008, p :28 et 27.**
[95] **Idem, p:30.31.**
[96] **MAYRHOFER (U), Marketing International, ECONOMICA, 2004, p:13.**

souci c'est la concurrence. Or que la mission du marketing international commence bien avant la pénétration d'un marché. Il est également possible de définir le marketing international par ce qu'il n'est pas. En effet, Le marketing international ne traite pas directement des techniques de commerce international, les techniques relatives aux opérations de transport international, au dédouanement des produits, au financement et aux modes de règlement des opérations internationales ou aux risques particuliers issus de ces opérations, tels que le risque de non-paiement, le risque de non-transfert, le risque de change, le risque fiscal, les risques juridiques et le risque politique.

Le responsable du marketing international n'est pas un spécialiste de ces techniques particulières d'exportation, mais il prend en compte les solutions qu'elles apportent lors de la mise en place opérationnelle des activités de marketing international. La mission du responsable du marketing international est d'orienter et de coordonner le développement commercial de l'entreprise à l'étranger. Une mission qui passe par une vision globale pour mettre en œuvre des stratégies collaboratives et synergiques.[97]

2. L'environnement international de l'entreprise :

Si l'entreprise applique un marketing différent selon la nature des marché, c'est-à-dire marchés domestiques ou étrangers, c'est parce que l'environnement et les circonstances de mise en œuvre de ce marketing sont différentes. L'entreprise qui envisage de s'internationaliser, doit savoir que l'environnement au-delà de ses frontières est complexe, instable et hétérogène. Si l'hétérogénéité est en fonction du nombre de marchés auxquels elle s'intéresse, l'instabilité et la complexité sont deux choses évidentes quelques soit l'étendu du marché étranger visé. L'entreprise doit s'intéressé alors à une multitude de facteurs, qui peuvent être regroupés en six catégories, et qui doivent faire l'objet d'une analyse approfondie :

_ L'environnement démographique:

La première composante à laquelle doit s'intéresser l'entreprise qui envisage de s'internationaliser, c'est la composante démographique. En effet, avant d'opter pour tel ou tel marché, l'entreprise doit d'abord connaitre les caractéristiques démographiques des marchés présélectionnés, à savoir la taille, la densité, la répartition et la mobilité géographiques de la population. Parfois les entreprises choisissent des marchés en se basant sur l'unique dimension démographique, lorsque le

[97] **http://excerpts.numilog.com/books/9782100517312.pdf**

marché en question est de très grand, et c'est ce qui attire d'ailleurs les investissements directes étrangers en Chine, et en Inde étant donné qu'ils constituent les deux pays les plus peuplés au monde.

_ L'environnement économique:

Le responsable marketing chargé de l'analyse de l'environnement doit examiner les données économiques du marché visé et celles de l'environnement international. Pour ce qui est des données relatives aux marchés visés, le produit intérieur brut, le produit intérieur brut par habitant, le taux d'inflation, la capacité d'épargne et de crédit sont autant d'éléments d'une importance capitale dans le choix du marché ainsi que dans l'élaboration du plan marketing. Toutefois, la connaissance des tendances économiques mondiales sont plus que nécessaires afin de cerner au mieux les menaces et les opportunités que représente l'environnement dans son ensemble.[98]

La première caractéristique de l'environnement économique mondiale, c'est la mondialisation de l'économie. L'ouverture des frontières a donné une chance aux pays pauvres et très peuplés (mains d'œuvre et consommateurs) d'accéder à l'économie mondiale et devenir des concurrents redoutables pour les industriels occidentaux, que se soit au niveau des industries à forte intensité en mains d'œuvre, ou celle intense en technologie. Un autre point qui mérite d'être souligné, c'est l'augmentation de la population au niveau mondial, avec des revenus suffisants pour un marché potentiel global.

Les transactions internationales actuelles se caractérisent par l'introduction de l'économie du marché dans tout l'occident grâce à l'adoption de politiques économiques qui favorisent la croissance de longues durées, contrairement à l'économie totalement contrôlée par l'Etat.

_ L'environnement institutionnel:

L'environnement institutionnel est d'une importance capital. Malgré la montée progressive du libéralisme, les institutions et les réglementations nationales continuent à présenter des différences en matière de protection du consommateur et de l'environnement et de lutte contre la contre façon.

La dérèglementation qu'a déclenché la mondialisation à entrainé une réduction du rôle de l'Etat et une disparition progressives des monopoles et des barrières normatives et c'est ainsi que de nouveaux espaces économiques se sont ouverts aux échanges et aux investissements. Cette tendance à la baisse

[98] **MAYRHOFER (U), Marketing International, ECONOMICA, 2004, p: 21 et 22.**

des barrières tarifaires et non tarifaires, et l'accroissement des échanges internationaux sont orientés vers l'affirmation d'un nouvel âge d'or, qui va surtout profiter aux pays en développement.
L'ouverture dont il est question, concerne les pays de l'ex bloc soviétique, les pays d'Asie en particulier le Chine et l'Inde, et les pays de l'Amérique latine, le proche Orient et l'Afrique du nord.[99]

_ L'environnement culturel:

La culture est une composante d'une très grande considération dans les sciences sociales en générales et dans les sciences économiques en particulier. Les définitions qui lui sont attribuées sont très nombreuses, nous allons nous contenter des suivantes : Pour G.Hofstede (2001), la culture est un système d'idées et de valeurs partagés par les membres d'un même groupe. PH. d'Iribarne (1989-1998) perçoit la culture comme un contexte d'interprétation qui concerne la manière dont les individus s'organisent pour vivre en communauté. Il est clair que, les idées et les valeurs partagées par les différents groupes qui constituent le marché mondial, et même à l'intérieur de chaque pays sont différentes, ce qui a conduit à l'émergence de sous-cultures. De même, le contexte d'interprétation de la manière dont les individus s'organisent pour vivre en communauté diffère d'un groupe à un autre dans le même pays et d'un pays à un autre. La culture fait ainsi de l'environnement international de l'entreprise un environnement très complexe et difficile à appréhender. De nos jours la culture est un concept multi-dimensionnel, qui guide et oriente les choix et les comportements des consommateurs potentiels de l'entreprise.

Même si les comportements des consommateurs en matière de culture tendent à s'harmoniser ses dernières décennies sous l'effet de la mondialisation, il convient de noter que les différences culturelles entre les pays sont marquantes et évolutives. Un autre point à prendre en considération, c'est la diffusion au niveau mondial de modèles culturels assez homogène. Ce qui favorise l'adoption de stratégies globales. Dans le développement international, l'entreprise est amenée à bien définir les effets du pays d'origine. Ceci dit, il faut déterminer si la réputation représente un handicap ou un avantage pour l'entreprise. Aussi, il faut bien réviser et mettre à jour les stratégies de valorisation de l'image de l'entreprise par rapport à son pays d'origine. Quant un pays bénéficie d'une bonne image dans un secteur donné, alors les entreprises exerçant dans ce secteur sont bénéficiaires.

_ L'environnement technologique:

[99] **In LEMAIRE 1997, de MAYRHOFER (U), Marketing International, ECONOMICA, 2004, p:22.**

La réussite d'une entreprise sur les marchés étrangers nécessite l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication et le développement d'innovations prometteuses et créatrices d'avantages concurrentiels. La maitrise de la technologie réduit la distance physique et technique entre les agents économiques. Facilite la communication et le contrôle entre différents agents d'une entreprise globale ou multinationale. Dans un monde où le consommateur devient co-producteur avec une demande personnalisée et de plus en plus spécifique, il est plus que nécessaire de mettre en place un système de veille technologique et de renouveler régulièrement l'offre proposée, ce qui n'est pas évident sans l'innovation technologique.

_ L'environnement naturel:

L'environnement naturel varie d'un pays à un autre et nécessite une adaptation marketing. Pour cette raison l'entreprise doit suivre son l'évolution, tels que le mouvement écologique, la pénurie de certaines matières premières, l'accroissement de la pollution, [100] l'intervention étatique en matière de gestion des ressources naturelles et la protection de l'environnement. La complexité de l'environnement international dans lequel opère l'entreprise, oblige celle-ci à étudier et anticiper l'évolution des différentes facettes de l'environnement qui viennent d'être citées pour la mise en œuvre du marketing international dans son ensemble.

L'internationalisation est un terme général qui décrit le déroulement des activités de l'entreprise en dehors des frontières nationales. C'est un processus qui se passe en plusieurs étapes. Il est le plus souvent, au début, le résultat d'actions ponctuelles, réalisées à la suite de sollicitations d'entreprises étrangères. Le processus auquel on fait référence, est sensé mieux conduire l'entreprise à appréhender le ou les marchés à l'international.

3. L' étude des marchés étrangers :

Comme on l'a déjà expliqué auparavant, l'environnement international est complexe, changeant et instable. De même, chaque marché quelque soit sa taille, son potentiel, et sa croissance, il représente sans doute des spécificités en matière de comportement des consommateurs, de la réglementation, de l'organisation des circuits de distribution et biens beaucoup d'autres éléments.

Pour réussir sur un marché quelquonque, il faut connaitre au mieux ses particularités, c'est là que se manifeste la nécessité des études des marchés, surtout lorsqu'il s'agit d'un marché étranger dont on sait

[100] **MAYRHOFER (U), Marketing International, op.cit, p:33.**

peu de choses. Pour aborder ce point, quelques définitions semblent être nécessaires. Des définitions essentielles pour comprendre le marketing, et pas seulement les études des marchés.

Le marché :

Le marché se définit en marketing comme le couple 'produit/client', c'est-à-dire désigne l'ensemble de l'offre et de la demande. Nous y trouvons tous les acteurs y jouant un rôle à savoir les concurrents, les distributeurs, les prescripteurs, les consommateurs actuels et potentiels. En marketing, un marché se définit toujours géographiquement par exemple le marché de la téléphonie en Algérie, le marché de l'automobile en Algérie etc.

On peut distinguer entre le marché principal, celui des produits directement concurrents, utilisant la même technologie. Le marché environnant, dont les produits sont très différent mais permettent de satisfaire le même besoin, à titre d'exemple le papier peint et la peinture. Et en fin le marché support dont les produits sont nécessaire ou complémentaires à la consommation du produit principal.[101]

Le consommateur :

Un consommateur est celui qui détruit le produit. On l'appelle aussi utilisateur, quand il s'agit d'un service. Bien sûr, chaque secteur a également ses propres termes pour le définir : usager, patient, adhérent, etc. On pourra distinguer entre :

Le consommateur actuel, qui existe déjà et qui achète le produit en question, et qui fera l'objet d'une politique de fidélisation. Le consommateur potentiel, qui est susceptible d'acheter ou de consommer le produit, mais il ne le fait pas pour le moment, mais qui pourrait faire l'objet d'une politique de communication. Enfin, il existe les non consommateurs, qui sont de deux catégories. Des non consommateurs absolus qui, pour une raison ou une autres ne consomment pas le produit, et ne le feront jamais quelque soit les actions menées par l'entreprise. Sauf dans des cas rares à savoir un musulman qui se converti en christianisme et qui, du coup se voit dans la capacité de boire de l'alcool. Les consommateurs relatifs, qui ne consomment pas le produit, pour une raison, qui peut disparaitre avec le temps. Les principaux éléments qui caractérisent les consommateurs d'un produit ou d'un service sont les suivants :[102]

– leur nombre,

– leurs qualités socioculturelles (répartition par âge, sexe, niveau social…),

[101] KOTLER, Marketing management, chapitre 1.12. PDF. P : 18.

[102] DEMEURE (C), Marketing, Dunod, 6eme , p:29.

– leur localisation géographique,
– leurs motivations d'achat,
– leurs comportements d'achat (qui achète, combien, quand, où, quoi, pourquoi, les critères de choix, le degré d'implication…),
– leurs habitudes de consommation (qui consomme, combien, quand, où…).

La demande :

La demande représente à la fois les clients de l'entreprise, ceux des concurrents et les non-clients susceptibles de le devenir. Tous les consommateurs d'un marché donné n'ont pas les mêmes attentes, ni les mêmes besoins ni encore les mêmes motivations d'achat. Ce qui a rendu nécessaire une segmentation du marché en groupes distincts.

La notion de besoin :

Selon le Robert [103](1974), le besoin est une exigence de la nature ou de la vie sociale. Selon cette définition, les besoins sont de deux types. Des besoins naturels, et des besoins acquis, culturels et sociaux qui dépendent des conditions de l'environnement et de la société.[104]Les définitions les plus connues, se prononcent ainsi : Le besoin est un état de manque, de tension, un écart entre une situation réelle et une situation souhaitée, pour réduire cet écart et cet état de tension, l'individu cherche entre les produits disponibles. D'un point de vue conceptuel, le marketing voit les besoins génériques comme des problèmes auxquels sont confrontés les clients potentiels qui recherchent des solutions à ces problèmes par l'acquisition de produits ou de services, et c'est de là que vient la notion de solution à un problème.

3.1. Définition d'une étude de marché :

Une étude de marché est une façon d'avoir de l'information claire et précise sur des éléments qui sont centraux pour l'entreprise : ses clients (ou futurs clients, qui, ses exigences en matière de prix, qualité, taille, ses caractéristiques…), sa concurrence (qui sont, le prix et la qualité de ses produits, y a-t-il des substituts) et son marché(existence, taux de croissance les tendances du marché, l'existences de barrières à l'entrée ou à la sortie, le type du marché oligopolistique/monopolistique, le potentiel…). Les informations feront l'objet d'un processus de récolte, de tri et d'analyse et forment la base permettant de définir et d'évaluer une stratégie

[103] Le Robert est un dictionnaire de langue française, créé en 1967.
[104]LAMBIN (J-J), MOERLOOSE (C), Marketing stratégique et opérationnel,op.cit, p :70.

marketing.[105] Une étude de marché doit se faire à tous les stades de développement de l'entreprise, avant, pendant et après la création de l'entreprise :

_ Avant la création de l'entreprise, elle permet d'avoir une idée sur l'environnement dans lequel va intervenir l'entreprise ainsi que de valider l'existence d'un marché. Elle contribue à la fixation des objectifs et à définir la stratégie marketing à adopter.

_ Pendant la phase de démarrage, elle constitue un véritable outil de suivi pour l'entreprise permettant, entre autres, de mesurer l'efficacité de la campagne publicitaire, de vérifier le degré d'adaptation du produit ou service , de prévoir les parts de marché et de mieux identifier les compétiteurs.

_ Durant la phase de post-démarrage, les études de marchés permettent de se rendre compte de la notoriété de l'entreprise, le degré de fidélisation de la clientèle, l'image de marque véhiculée auprès des consommateurs. Elle permet entre autres, de valider les besoins des consommateurs en permanence, de connaître la demande pour chaque type de produit/service et de voir si elle est suffisante et de prévoir l'évolution du marché avec les années.

Les informations récoltées dans les études de marchés. Quelles soient qualitatives ou quantitatives, elles serviront de base dans les prévisions des ventes et de l'offre à la clientèle, dans l'élaboration de la stratégie de prix et le positionnement requis. Lorsqu'une entreprise envisage de s'internationaliser, l'étude des marchés devient plus que nécessaire et plus difficile que les études locales. Dans ce cas l'entreprise sera amenée à réaliser une étude approfondie de tous les marchés visés, afin de connaitre les particularités que possède chaque marché et les intégrer dans les actions marketing de l'entreprise.

Ainsi une bonne préparation évitera un échec dû à la méconnaissance du marché. Les premières études de marché ont été réalisées dans les années 1960 et 1970, conduites par les sociétés américaines fondées sur des approches quantitatives, suite à l'internationalisation croissante des entreprises. Le champ d'investigation des études internationales s'est diversifié et les méthodes utilisées se sont étendues aux études qualitatives internationales.

[105] **http://www.cldabitibi.com/documents/etude_marche.pdf, le 17.03.2013.**

Avant d'expliquer le déroulement d'une de marché internationale, le mieux c'est de caractériser les différentes études que l'entreprise peut réaliser dans le but d'une conquête des marchés étrangers. En effet, les études de marchés étrangers peuvent être réparties en trois catégories à savoir les études relatives au macro-environnement, les études relatives au micro-environnement, et les études relatives au produit/service commercialisé par l'entreprise.

Les études relatives au macro-environnement concernent l'environnement démographique, économique, culturel, institutionnel et naturel. Le but principal de ce type d'études, est de sélectionner les pays qui offrent le meilleur potentiel, d'évaluer le degré d'attractivité des marchés visés et les perspectives de réussite de l'entreprise dans chaque marché.

Les caractéristiques du macro-environnement sont aussi déterminantes pour le mode d'entrée sur un marché étranger, ainsi que pour la politique marketing. Ce type d'information est généralement consulté auprès des organismes internationaux qui publient des rapports chaque année, à savoir le fonds monétaire international, la banque mondiale, l'organisation de coopération et de développement économique, l'organisation mondiale du commerce, auprès des autorités publiques comme l'office des statistique national, l'association des consommateurs, les chambres de commerce et de l'industrie et autres.

Si les études concernant le macro environnement sont disponibles et facile à obtenir, on ne peut pas dire la même chose sur les études relatives au micro environnement. Les études relatives au micro environnement concernent les caractéristiques des marchés visées, à savoir le comportement des consommateurs, des concurrents, les systèmes de distribution. Elles sont très déterminantes dans l'élaboration de la stratégie marketing et le marketing mix[106].

Enfin, les études relatives à l'entreprise peuvent concerner l'avantage concurrentiel détenu par celle-ci, la perception de l'image et du positionnement détenu, les éléments du marketing mix, pour pouvoir réajuster sa politique marketing en permanence. L'entreprise doit réaliser ce type d'étude régulièrement afin s'adapter aux changements de l'environnement.

Pour la réalisation d'une étude d'un marché étranger, l'entreprise doit d'abord commencer par une collecte d'informations contenues dans les systèmes d'information existants. L'efficacité de

[106] **MAYRHOFER (U), Marketing International, op.cit, p:35.**

ces systèmes dépend de la collaboration des filiales étrangères et de la maison mère. Lorsque les informations internes s'avèrent insuffisantes pour répondre au problème posé, l'entreprise doit récolter les informations de l'extérieur. Dans ce cas, il est plus raisonnable de commencer par une consultation de l'information secondaire publiée par les organismes avant de procéder à la récolte de données spécifiques par le biais d'enquêtes auprès des consommateurs, des distributeurs, et autres, en raison de la complexité et du coût de ce type d'enquêtes.

[107]L'entreprise peut décider de réaliser l'étude elle-même, si celle-ci possède des moyens. L'entreprise pourra adapter l'étude selon son besoin et suivre régulièrement l'étude, tout en admettant que dans ce cas l'accès à l'information peut s'avérer difficile, sans oublier les barrières linguistiques et socioculturelles ainsi que le risque d'une mauvaise interprétation des résultats.

La deuxième option qui s'offre à l'entreprise, autre que l'internalisation de l'étude, c'est de confier l'étude à une société d'étude spécialisée. Dans ce cas l'entreprise bénéficiera d'une expertise et d'un accès à une information de qualité sans oublier l'objectivité et la crédibilité de la société spécialisée. Mais, toutefois, il faut noter que, faire appel à ces sociétés coûte chère et le contrôle exercé par l'entreprise, n'est pas toujours celui souhaité par celle-ci.

3.2. Le déroulement d'une étude de marché étranger :

Une étude de marché étranger se fait en six étapes. Cependant, il faut noter que dans l'étude des marchés étrangers l'entreprise doit prendre en considération les spécificités et les différences entre les marchés en terme linguistiques et culturelles qui nécessitent une adaptation dans certaines étapes de l'étude. La première étape d'une étude de marché étranger consiste à définir le problème à résoudre. Le problème peut concerner le micro ou le macro environnement ou le produit commercialisé par l'entreprise. On dit qu'un problème bien défini est à moitié résolu. Le chargé d'étude doit alors définir le problème avec précision.

Après la définition du problème, le chargé d'étude doit choisir une technique d'étude. Cette étape dépend de la nature du problème posé. En effet, si le but de l'étude est de comprendre en profondeur le comportement des acheteurs, le mieux c'est d'opter pour des études qualitatives. Les études qualitatives portent sur des échantillons restreints de consommateurs. Elles sont fondées sur la psychologie appliquées, et permettent ainsi d'appréhender les attitudes et les motivations des consommateurs.

[107] **Idem, p: 38 et 39.**

Les études qualitatives internationales prennent souvent la forme d'études exploratoires dans le but de déterminer les opportunités et les menaces liées au lancement d'un produit sur un nouveau marché. Leurs mises en œuvre se fait soit par le biais de réunions de groupes ou d'entretien face à face. Lorsque le but de l'étude est, de mesurer les attitudes et les comportements des consommateurs, le mieux c'est d'opter pour les études quantitatives. Ces dernières prennent généralement la forme de sondage et qui doivent s'effectuer sur des échantillons représentatifs de la population étudiée. Elles représentent environ 85% des études réalisées en volume au niveau mondial.

La conception de l'étude est la troisième étape d'une étude de marché. Elle consiste en l'élaboration d'un guide d'entretien ou d'un questionnaire et par la constitution d'un l'échantillon. Les guides d'entretien ou les questionnaires élaborés sont rarement identiques, vue les différences culturelles sur les différents marchés. En effet, les produits et services commercialisés connaissent généralement des utilisations différentes selon les pays. Par exemple, les pattes sont consommées avant le plat principal en Italie, alors qu'elles constituent le plat principal dans la plupart des pays occidentaux. De plus, la signification des concepts peut varier d'une culture à une autre. Des concepts comme beauté, sécurité, satisfaction et qualité peuvent avoir des interprétations différentes selon les cultures. Ce qui justifie la nécessité de vérifier la validité des concepts utilisés.

Enfin, il est nécessaire de s'interroger sur les unités de mesures et d'échelles utilisées. Si les pays utilisent des unités différentes, alors il est nécessaire de convertir les unités de longueur, de taille, de température et autres. Dans l'étude des marchés étrangers, il faut savoir que l'équivalent exact des adjectifs utilisés diffère d'une langue à une autre et les styles de réponse différents d'une culture à une autre. Par exemple, les australiens sont plus enthousiastes et les japonais sont plus modestes.

Après avoir élaboré le questionnaire, le chargé d'étude doit constituer un échantillon. La constitution de l'échantillon nécessite une détermination préalable de l'unité de sondage. Selon les cultures, une même décision peut être prise de manière individuelle ou collective. Dans les pays occidentaux les décisions sont prises individuellement et les informations sont souvent disponibles, alors la constitution d'un échantillon représentatif ne présente pas des difficultés majeures. Contrairement aux pays en développement, qui sont plus collectivistes et les décisions prises sont

souvent collectives. Sans oublier le manque d'information dans ces pays ce qui justifie la difficulté de la constitution d'un échantillon représentatif de la population.[108]

Le rôle des enfants et la psychologie dans la prise de décision diffère d'une culture à une autre, et même à l'intérieur d'une société. La collecte d'information constitue la quatrième étape du processus. Dans cette étape il est préférable d'interroger l'enquêté dans sa langue maternelle afin d'augmenter le taux de réponse et d'éviter la traduction d'un guide d'entretien ou d'un questionnaire. Une tâche qui peut s'avérer difficile et coûteuse.

Pour traduire les textes de la langue source à la langue cible, plusieurs méthodes sont envisageables. La a traduction directe facile est moins couteuse mais sujette aux erreurs d'interprétation. La rétro-traduction, qui consiste à traduire le texte dans la langue source à la langue cible par une personne, puis une autre personne traduit le texte proposé dans la langue cible vers la langue source puis les deux traductions seront comparées, afin de détecter d'éventuelles erreurs de traduction. Une traduction parallèle est aussi envisageable, où deux personnes traduisent simultanément le texte dans la langue source vers la langue cible. Dans les pays caractérisés par la coexistence de plusieurs langues ou dialectes, il est préférable d'interroger les personnes dans la langue parlée par la majorité de la population, afin d'éviter les difficultés liées à l'interprétation des réponses.

Toutefois, il faut noter que la collecte d'information diffère selon la méthode utilisée. En effet, dans la cadre des études qualitatives, l'enquêteur a le choix entre l'entretien individuel, les réunions de groupe, les méthodes de projection et les techniques d'observation. L'entretien individuel peut être semi-directif où le guide d'entretien explique et détaille les questions et relance la discussion d'un temps à un autre, ou non directif, où l'enquêté s'exprime librement. Dans le cas des réunions de groupe (groupe de réflexion ou focus groupe), un animateur rassemble un nombre restreint de personnes (généralement huit personnes), pour les encourager à parler du thème et éviter que la discussion ne s'éloigne du sujet préalablement défini. La réunion dure d'une heure et demie à trois heures. Elle s'est développée en Amérique et en Angleterre. Les méthodes projectives visent à faire parler les personnes sur un sujet transposé du thème initial. Elles se pratiquent soit individuellement soit en groupe.

Les techniques d'observation, consistent à observer le comportement de consommation des individus. Elles se pratiquent soit sur le lieu d'achat, ou de consommation et même en laboratoire.

[108] Idem, p:45 à 49.

Dans le contexte international, il est préférable de filmer ou d'enregistrer les discussions afin d'analyser en profondeur le comportement des personnes interrogées. Actuellement les nouvelles technologies de l'information et de la communication comme les visions conférences réduisent le coût et le délai associé à la réalisation des études qualitatives.

Dans le cas des études quantitatives, les informations sont collectées à l'aide de questionnaires, qui peuvent être administrés par courrier électronique, par voie postale, par téléphone ou face à face. Le courrier électronique est un moyen efficace pour réduire les coûts et les délais liés à l'administration du questionnaire pour les enquêtes menées dans des pays éloignés ou simultanément dans plusieurs pays. Toutefois, il faut noter que, le taux de réponse aux enquêtes diffère d'un pays à un autre, et dépend de la distance culturelle et géographique entre le pays émetteur et le pays destinataire.

Les données collectées feront l'objet d'une analyse à l'aide des méthodes statistiques descriptives à savoir le tri à plat, le tri croisé, calcul de moyen et de dispersion, les méthodes de classification et les méthodes de réduction de données dans le but de résumer et de synthétiser les données. Pour mesurer la liaison entre les variables expliquées et les variables explicatives, le chargé d'analyse peut utiliser des méthodes explicatives telles que l'analyse de régression, l'analyse de segmentation, l'analyse des mesures conjointes, l'analyse discriminante et l'analyse canonique. Enfin, l'interprétation des résultats vient en dernier. La réalisation d'une étude de marché international doit être considérée comme une étape indispensable dans l'approche des marché étrangers, vue la complexité et la rapide évolution de l'environnement international.

4. Les principales stratégies du marketing international :

Avant de mettre en œuvre sa politique à l'international, l'entreprise doit choisir entre trois stratégies principales, à savoir la stratégie de standardisation, la stratégie d'adaptation et la stratégie de standardisation adaptée.

4.1. La stratégie de standardisation :

Cette stratégie s'appui sur l'existence de segments homogènes, du moins qui tendent à s'homogénéiser sur plusieurs marchés. Elle permettra à l'entreprise d'adopter une politique marketing similaire sur l'ensemble des marchés. Elle permet un l'avantage d'économie d'échelles et d'expérience. Sa mise en œuvre est plus rapide et donne à l'entreprise une image uniforme à l'international. En revanche cette stratégie ne prend pas en considération les spécificités particulières de certains groupes de consommateurs que l'entreprise risque de décevoir. La stratégie de standardisation

est souvent adoptée dans les secteurs de haute technologie, pour les produits de luxe, aussi pour des produits qui bénéficient des effets de l'image du pays d'origine (parfums français, montres suisses……..)

4.2. La stratégie d'adaptation :

Cette stratégie comme son nom le dit, permet de s'adapter et se centrer sur les particularités et les différences entre les consommateurs sur les marchés visés. Contrairement à une stratégie de standardisation, une stratégie d'adaptation nécessite une adaptation du plan marketing aux spécificités de chaque marché. L'adaptation présente l'avantage de mieux répondre aux besoins exprimés par les consommateurs. Toutefois, il faut noter que l'adaptation engendre des coûts supplémentaires. Cette stratégie est généralement adoptée par les entreprises qui opèrent sur un nombre limité de marchés. Elle constitue parfois un choix marketing, et d'autres fois, une obligation imposée par des contraintes réglementaires.

4.3. La stratégie de standardisation adaptée :

La standardisation adaptée ou le glocal marketing « think global, act local », constitue une voie hybride entre la standardisation et l'adaptation de la stratégie marketing. Elle consiste à standardiser certaines actions marketing, à condition que ça ne réduise pas la satisfaction des consommateurs, et d'adapter certains éléments du marketing qui nécessitent une adaptation comme la compagne publicitaire et la composition des produits. Cette stratégie permet de répondre aux exigences des consommateurs locaux, tout en réduisant substantiellement les coûts. Il faut noter aussi que le choix de la stratégie marketing est déterminant pour le contenu du plan marketing et la structure organisationnelle de l'entreprise.

Section (2) : La stratégie d'internationalisation.

Selon le dictionnaire le nouveau petit robert, la stratégie du grec "stratêgia", au sens propre c'est l'art de faire évoluer une armée sur un théâtre d'opérations jusqu'à ce qu'elle entre en contact avec l'ennemi. Au sens figuré, c'est un ensemble de main œuvres et d'actions, en vue d'une victoire, aussi bien en politique, la défense et le commercial. En commerce le mot stratégie a été emprunté du domaine militaire, tout comme les mots tactique, alliance, stratégie défensive, stratégie offensive…

Selon M. Porter, une stratégie est une combinaison des objectifs que l'entreprise s'efforce d'atteindre et les moyens d'ont elle dispose, pour survivre ou réussir sur un marché concurrentiel. Selon Henry Mintzberg, la stratégie peut être délibérée si elle est planifiée et préparée, ou émergente si elle est consécutives à des événements inattendus. Cependant on distingue entre deux catégories, la stratégie globale ou la corporate strategy et la stratégie par domaine d'activité ou buisiness stratégy qui ne concerne qu'une seule activité de l'entreprise.

L'internationalisation est considérée par plusieurs auteurs comme une dimension [109]de la stratégie globale de l'entreprise. Donc, il ne faut pas l'étudier comme un thème isolé, mais inséré dans le cadre des études stratégiques. La démarche stratégique selon le modèle LGAC (Learned, Christensen, Andrews et Guth), est constituée de quatre étapes, à savoir, le diagnostique, les objectifs, la mise en ouvre et le contrôle. Quant il s'agit d'une entreprise multi activités, une segmentation stratégique semble évident.[110]

1. Le diagnostic global à l'internationalisation :

Pour réaliser un diagnostic, les deux modèles SWOT et P.R.E.S.T peuvent être utilisés de manière complémentaire pour planifier sa stratégie à l'international.

1.1. Le modèle P.R.E.S.T/PASTEL (Politico-Réglementaire, Economique et Social, Technologique) :

Créer par Lemaire dans les années 1990, le modèle P.R.E.S.T s'inscrit dans le cadre de l'analyse des mutations et des transformations qu'a connu l'environnement international, dans le but de mettre en évidence les grandes familles de macro facteurs, à savoir économiques, réglementaires, sociaux, politiques et technologiques dans lesquels les entreprises feront leurs conquêtes des marchés étrangers. Sur le plan socio-économique, l'environnement international se caractérise par une interdépendance accrue des systèmes économiques qui favorisent l'homogénéisation des comportements de consommation.

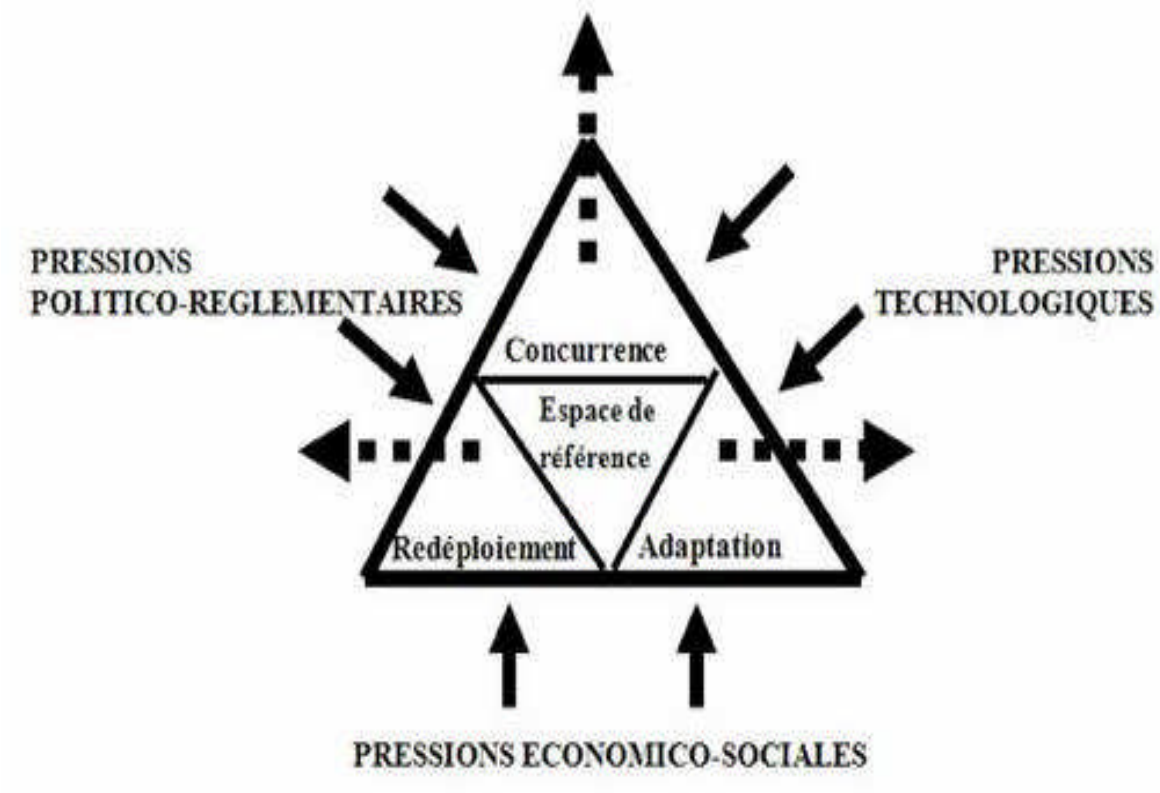
Sur le plan politico-réglementaire, la montée du libéralisme et du phénomène de la mondialisation impose à la fois une déréglementation accrue des marchés et la création de zones économiques régionales intégrées. Sur le plan technologique, les grandes mutations qui touchent au développement international de l'entreprise sont la grande rapidité de diffusion et de traitement de

[109] Thèse de PEDERZOLI (D), Elaboration d'un modèle d'interprétation d'internationalisation des entreprises de grande distribution, Rennes I, 2001, p :36.

[110]http://www.sabbar.fr/sabbar/Themes%20MDE/%C3%89laborer%20une%20strat%C3%A9gie/%C3%89laborer%20une%20strat%C3%A9gie/La_d_marche_strat_gique.htm. 21.04.2013.

l'information et le développement du transport sans oublier la réduction accrue des coûts qui lui sont associés. Le raccourcissement des cycles de vie des produits est un point qui mérite d'être évoqué. Ces changements obligent l'entreprise à prendre en considération des contraintes nouvelles et de réajuster l'offre en permanence.[111]

Figure (10):Le modèle PASTEL



Source : https://www.google.dz/search?tbm=isch&source=univ&sa=X&ei=6u-JUriIIrHN7AbyxoHQAQ&ved=0CC4QsAQ&biw=1366&bih=638&q=le%20mod%C3%A. Le 18.11.2013.

1.2. Le modèle SWOT (Ttrength, Weakness, Opportunity, Threas):

Le terme diagnostique a était utilisé au départ en médecine. C'est un ensemble de méthodes qui permet de lire l'état de santé d'une personne d'après ses symptômes et de lui prescrire un remède. Au cours du dernier siècle, les gestionnaires procèdent de la même manière, afin de remettre sur pied les entreprises qui rencontrent des difficultés et des troubles. Pour s'internationaliser, les entreprises doivent impérativement faire l'objet d'un diagnostic SWOT, surtout si celles-ci n'ont pas ou peu exporté.

[111] **www.u-picardie.fr, 20.03.2013**

Ce modèle a été conçu par, Leanied, Christiensen, Andrews et Guth, professeurs à la Havard Business. Le diagnostic s'est très vite enrichie de moyens opératoires et techniques à savoir les méthodes d'observation directe et indirecte, entretiens individuels et de groupe, enquêtes, ratios, mesures comptables, grilles d'analyse, prédicateurs de faillite, cartes, matrices stratégiques, chaîne de valeur et autres. L'objectif principal d'un tel outil d'analyse, c'est la traduction et la mise en évidence de la réalité organisationnelle d'une entreprise. A partir de la détermination des forces et les faiblisses de l'entreprise, celle-ci peut les relier aux opportunités et menaces de l'environnement international, afin de faire transparaitre l'état de santé de l'entreprise.

Le diagnostic débouche généralement sur une prescription de ce qu'il faut faire et ce qu'il faut éviter pour réussir son projet. Pour faire un diagnostic, il n'existe pas de moyens d'analyse préétablis, mais des informations formelles quantitatives telles que les états financiers et comptables, et qualitatives telles que les approches comportementales et les systèmes de valeur, accompagnées de moyens complémentaires tels que l'audit, les indicateurs statistiques à savoir les ratios, les comparaisons interentreprises, l'état financier, et les outils de veille. Avant de se lancer dans les études de marché, l'exportation, ou toute autre activité à l'international, ce qui est couteux et entraine une perte de temps pour l'entreprise, il faut s'assurer que cette dernière est bâtie pour s'internationaliser. Le diagnostic interne compte quatre[112] diagnostics :

Un diagnostic humain : Ce diagnostic permet une appréciation de l'expérience à l'export, à travers des ratios (chiffres d'affaire export/ chiffres d'affaire local), le nombre de visite à l'étranger, et la politique de veille à l'étranger. Les compétences techniques et le potentiel humain doivent faire l'objet d'une analyse quantitative et de qualitative, afin de se rendre compte du degré de maitrise des procédures administratives liées à l'export et de la connaissance du droit du commerce international, tel que Les incoterms, les modes de règlement spécifiques au commerce international, le risque de change et les outils de couverture à terme…Le mode d'organisation et de management doivent être capables de s'adapter et d'évoluer selon le dynamisme commercial. En management, l'anticipation, la rapidité de prise de décision et de réaction, sont autant de qualités que doit avoir un manager.

Un diagnostic de production nous semble évident à mettre en œuvre. En effet, il faut évaluer plusieurs éléments qui touchent directement à la production (capacités de production, en termes de valeurs et de volume- taux d'utilisation des capacités de production et le niveau de modernité et d'efficacité des moyens de production). A l'international, l'adaptation et la maitrise des coûts sont

[112] **http://echassagne.lycee-berthelot.fr/IMG/pdf/Le_diagnostic_interne08.pdf. Le 23.11.2013.**

déterminants. En effet, l'outil de production doit être en mesure de s'adapter à la diversité des goûts et aux normes étrangères. Pour évaluer les coûts de production, il faut suivre leurs évolutions sur plusieurs années, et chercher les meilleures implantations pour optimiser sa production.

Le diagnostic commercial porte sur les quatre (P). Le produit doit être évalué sur trois critères. En premier, les critères physiques (le rapport poids/valeur et volume/valeur) ; cela revient à comparer la valeur du produit par rapport au volume, la fragilité et la duré de vie de produit. En sachant que, la fragilité, le volume nécessitent un stockage performant, et un emballage très efficace, ce qui coûte chère, sans parler des frais de transport. En second, les critères commerciaux, à savoir, l'image de marque du produit et de l'entreprise, la qualité, l'étendu de la gamme et le niveau d'innovation. Une détermination de la nature des consommateurs, et du degré d'adaptation requis semblent s'imposer.

Enfin, les critères réglementaires, l'entreprise doit s'assurer de sa capacité à s'adapter à la réglementation internationale, en termes de respect de l'environnement, de normes de qualité. La distribution est autre élément du mix, qui doit faire l'objet d'une analyse approfondie. En effet, il faut tout d'abord s'assurer de l'existence d'un réseau de distribution cohérent avec le positionnement recherché. En communication, l'essentiel des éléments sont, le choix de la technique de communication en cohérence avec la cible et le positionnement voulu, et surtout, la possibilité de financement avec les moyens de l'entreprise.

En dernier, un diagnostic financier semble plus que nécessaire. En effet, une entreprise débutante a besoin de financement pour les études de marché et la prospection. De même, pour une firme présente sur la seine internationale, le financement reste essentiel, car pour se maintenir, il faut investir en innovation, et en modernisation. Les projets de l'entreprise doivent être financés par des ressources stables, telles que le capital social, les bénéfices et les emprunts à long termes.

Le diagnostic permettra ainsi de connaitre la capacité de l'entreprise à manager à distance, et de trouver le management le plus efficace en matière de coordination entre les diverses implantations. Dans l'analyse des risques et opportunités, le risque pays doit faire l'objet d'une analyse poussée et concerne le risque d'instabilité politique, le potentiel du marché, le risque climatique et géographique.
L'analyse devra déboucher sur des synergies possibles entre les diverses implantations, et un inventaire de points forts dont il faudra tirer profit et des points faibles qu'il faut améliorer.

De manière générale, l'entreprise pourra construire une démarche marketing cohérente à l'international, en tirant profit du diagnostic global. Ce dernier permettra à l'entreprise de maitriser son savoir faire et ses compétences (savoir fabriquer), les contraintes logistiques liées au commerce international et à la distribution (savoir livrer et vendre), le choix du développement stratégique à l'international (savoir manager), et des contraintes financières, commerciales, technique à l'international (savoir marketing).

Après avoir réalisé le diagnostic global de l'entreprise, celle-ci doit procéder à une détermination des objectifs pour chaque marché et chaque implantation géographique. Les objectifs sont dans un premier temps qualitatifs, comme par exemple augmenter la part de marché, rationaliser les coûts de distribution, ou augmenter la notoriété des produits. Ces objectifs seront chiffrés dans un second temps pour mesurer l'ampleur des ressources à mettre en œuvre pour les atteindre.

La détermination des objectif-marché est une composante très importante de la stratégie globale de l'entreprise. Selon Yip[113], les marchés à l'international représentent chacun une importance stratégique spécifique et différente des autres marchés. La dimension du marché visé est l'un des facteurs d'internationalisation les plus considérés par l'entreprise, vu le potentiel de croissance qu'il représente. Le degré d'innovation est un autre facteur qui n'en manque pas d'importance, du fait qu'il permet aux entreprises d'acquérir de la technologie, ce que l'on appelle le ***Know-how.*** L'existence de concurrents importants au niveau mondial peut représenter des menaces de représailles et nécessite une attitude de bon concurrent au niveau mondial.

2. La segmentation stratégique :

L'entreprise se présente le plus souvent comme un ensemble hétérogène de produits, marchés, secteurs, activités, de filiales, et de zones géographiques. C'est pour cela que la segmentation stratégique, appelée aussi la segmentation de l'offre, est la première étape d'un processus d'analyse et de formulation de la stratégie. Le but d'une telle démarche, consiste en la mise en évidence des domaines d'activités stratégiques qui correspondent à des métiers. Ces derniers représentent l'ensemble des compétences et savoirs faires de l'entreprise correspondants à un marché donné pour lesquels l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel (une supériorité qui procure un atout valorisable)

[113] Thèse de PEDERZOLI (D), Elaboration d'un modèle d'interprétation d'internationalisation des entreprises de grande distribution, Rennes I, 2001, p : 69.

La segmentation stratégique constitue un outil d'analyse et d'aide à la décision. Elle s'appui sur un certain nombre de modèles forgés depuis les années soixante. Ces modèles sont le plus souvent des matrices inventées par des cabinets américains. L'analyse en termes de portefeuille permet à une multi-production une répartition optimale des risques, l'équilibre de la trésorerie, et une planification de l'avenir. Cependant, il existe deux types d'approches, à savoir l'analyse matriciel qui correspond à la matrice de boston consulting group (BCG), et les deux matrices forgées par Arthur Doo Little, et celle de McKinsey. La deuxième approche est concurrentielle et correspond à l'analyse de Porter.

2.1.La matrice BCG

Conçu à la fin des années soixante, la matrice BCG est un moyen de gestion de portefeuille de produit/activités. La matrice BCG peut être utilisée dans la gestion des portefeuilles marchés/pays, dans le but de sélectionner les marchés les plus attractifs, en utilisant les deux critères suivants :

-le taux de croissance du marché qui indique le taux d'augmentation des ventes globales sur le marché. Plus le potentiel de croissance d'un marché est élevé, plus l'entreprise a de chances de réaliser des économies d'échelle et de trouver sa place. Cet indicateur est directement lié aux coûts, et fait référence à la théorie d'effet d'expérience, selon laquelle les coûts sont d'autant plus bas que l'expérience est importante.

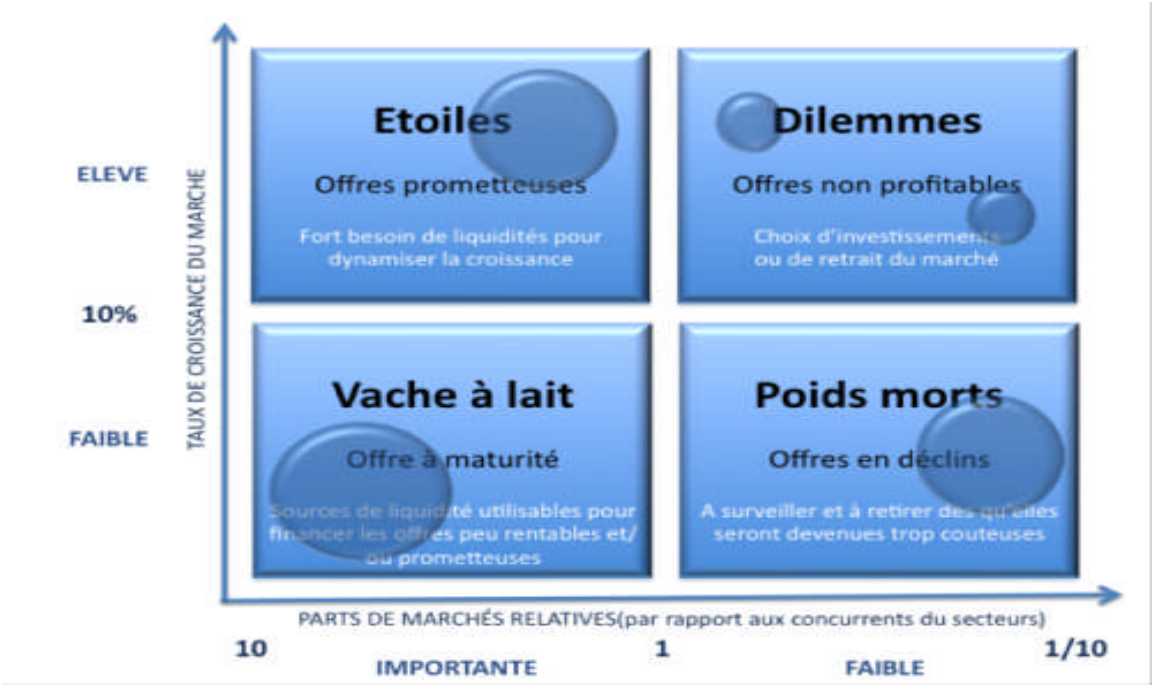
-la part de marché relative qui opérationnalise la position concurrentielle. On calcule la part du marché relative sous forme de ratio entre les ventes de l'entreprise et les ventes du principal concurrent.

L'entreprise est sensée extraire le cash flux des activités qui en génèrent au-delà de leurs besoin pour investir dans des activités qui n'arrivent pas à s'autofinancer.

Selon ces deux indicateurs, la position de l'entreprise peut être forte ou faible. Chaque activité, marché ou produit de l'entreprise sera présenté par un cercle, dont la surface est proportionnelle au volume des ventes du produit, de l'activité ou du marché propre à l'entreprise. La position du cercle dans la matrice est déterminée par le point d'intersection de la part du marché relative(PDM) en abscisse et du taux de croissance du marché, de l'activité ou du produit en ordonnée. Il est ainsi possible d'avoir une vue d'ensemble (figure 11) des produits et des activités de l'entreprise par rapport aux critères retenus. Lorsque la firme raisonne à l'international, la part de marché change d'un pays à l'autre. De même, la courbe d'expérience doit être modifiée afin de s'adapter aux différentes caractéristiques. Le taux de croissance d'un même produit, diffère aussi d'un pays à l'autre. Ces trois éléments rendent l'application de la matrice BCG très compliquée.[114]

[114] **Idem, p :47.**

Figure(11) : La matrice BCG 1



Source : www.u-picardie.fr, 20.03.2013.

La part de marché relative est mesurée sur une échelle allant de droite à gauche (de 0 à 10), dont la valeur médiane est (01). L'entreprise est soit leader, donc PDR supérieure à (01), ou il existe au moins un concurrent plus grand, donc la PDR est inférieure à (01).

Le taux de croissance présenté sur une échelle allant de bas en haut (0 à 20%), et valeur médiane est de 10%.

Selon sa position dans la matrice, l'activité, le marché ou le produit peut appartenir à l'une des catégories suivantes auxquelles correspondent une ou plusieurs options stratégiques :

● Position étoile ou vedette (fort taux de croissance et part de marché élevée), prometteuse pour l'entreprise. Un tel scénario contribue à la rentabilité du portefeuille et génère des bénéfices. L'entreprise doit donc se concentrer sur cette activité ou marché ou produit et le développer en y investissant afin de maintenir sa position de leader. Les activités, les marchés ou les produits vedettes sont amenées à devenir progressivement des vaches à lait.

● Le quadrant dilemme (appelé de cette façon parce qu'il correspond à une situation ambigüe combinant un fort taux de croissance et une part de marché faible) est considéré comme commercialement peu rentable et ne génère pas de bénéfices à moins que l'entreprise décide d'y investir pour maintenir voire accroître ses parts de marché (il peut générer à ce moment des vedettes

potentielles). L'entreprise a donc le choix entre investir dans cette activité ou produit ou marché ou l'abandonner. L'erreur à éviter c'est de ne pas investir suffisamment massivement.

● Le quadrant vache à lait correspond à des activités, des produits ou marchés en phase de maturité (faible croissance de la demande), avec des profits intéressants et des liquidités. Mais, ceux-ci doivent être remplacés dans un avenir plus ou moins proche car ils n'offrent plus beaucoup de potentiel de développement. Il faut donc les rentabiliser rapidement (éviter les dépenses marketing trop coûteuses et inutiles). L'entreprise doit pouvoir apprécier le moment où il faudra cesser d'exploiter l'activité, le marché ou le produit. L'innovation joue un rôle primordial dans ce cas. En effet, pour maintenir sa position de leader, il faut lancer en permanence des produits nouveaux pour remplacer les produits qui ont atteint leur maturité.

● Les poids morts qui ne génèrent que de faibles bénéfices sur un marché en déclin et très concurrentiel doivent souvent être abandonnés ou être maintenus sans investissement (lorsqu'ils peuvent encore contribuer à la couverture des frais fixes). L'entreprise doit veiller à ne pas continuer de mobiliser des moyens ou des ressources qui pourraient être utilisés plus efficacement ailleurs.

Malgré la simplicité d'utilisation de cette matrice, elle repose sur des hypothèses qui sont loin d'être vérifiées :[115]

La première hypothèse réside du seul choix de la variable part de marché relative comme déterminant de la position concurrentielle de l'entreprise. Alors que cette dernière est dépendante d'autres variables en plus des coûts et d'apprentissage, à savoir l'image, la marque, la technologie, les services et autres. Le champ principal d'utilisation de la matrice du BCG correspond donc aux activités mûres, à innovation technologique faible, avec des produits standardisés dans des marchés de commodités, bref, toutes les activités pour lesquelles il convient d'adopter une stratégie de volume et dans les domaines de différenciation où il existe d'autres sources d'avantage concurrentiel, la matrice du BCG donne des résultats erronés.

La deuxième hypothèse est directement liée au choix du deuxième indicateur, à savoir le taux de croissance pour mesurer l'attractivité du secteur. Un choix qui n'est pas pertinent pour la simple raison selon laquelle il existe des secteurs d'activités qui se caractérisent par un taux de croissance élevé sans qu'il y'est de rentabilité remarquable, à cause des faibles barrières à l'entrée, ce qui est le cas de l'industrie des micro-ordinateurs.

[115] Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, *Stratégor,* Dunod, 2004. P : 275 à 278

La troisième hypothèse non vérifiée étant l'indépendance des domaines d'activité. En effet, la plus part des entreprises repose sur des domaines d'activité qui ont des liens technologiques entre eux. Faire disparaitre une activité qui ne génère pas de liquidité, c'est empêcher le succès d'une autre activité très rentable. Ce qui explique l'existence de synergie entre les activités.

Cette matrice, permet de visualiser clairement la position de l'entreprise sur le marché. Alors, elle constitue un outil d'aide à la décision. Cependant, un certain nombre de facteurs propres au contexte de l'exportation (notamment les coûts d'entrée sur les marchés, coût du transport, coût d'adaptation des produit, taux d'inflation, taux de change, ...) qui peuvent influencer la position concurrentielle des entreprises en agissant à la hausse sur leurs prix de vente et la dimension du risque (politique, financier, commercial) ne sont pas pris en compte. En outre, il convient d'être prudent lorsqu'il s'agit de décisions qui peuvent s'avérer par trop radicales (abandonner un poids mort). Enfin, cet outil n'est pas pertinent lorsqu'il s'agit d'analyser une part de marché relative lorsque l'entreprise n'est pas encore présente sur le marché d'exportation.

2.2. Les matrices McKinsey et Arthur Doo.Little (ou matrice Shell (ADL)) :

A partir des années soixante dix, les cabinets de conseil ont mis en place des matrices qui remédiaient aux critiques de la matrice BCG. Les deux experts McKinsey et Arthur Doo Little ont proposé deux matrices qui évaluait la position concurrentielle, non pas en fonction des coûts, mais d'une façon plus complexe, qualitative et quantitative, en se basant sur d'autres facteurs clés de succès, à savoir la technologie, la marque, les services, compétitivité des prix, image de marque, gamme et qualité des produits…

La démarche est basée sur un diagnostic interne et externe dans le cas de McKinsey selon les étapes suivantes :[116]

· Définition de critères d'évaluation de l'attrait du marché (McKinsey) et de la force compétitive.

· Pondération des critères d'attrait du marché et de force compétitive, le total des pondérations de chaque dimension étant égal à 1.

· Evaluation de chaque DAS (Domaine d'activité stratégique) par rapport aux critères, sur une échelle de 1 (attrait ou force compétitive faible) à 5 (attrait ou force compétitive forte).

· Calcul d'une note pondérée d'attrait et de force compétitive pour chaque DAS, puis sa moyenne.

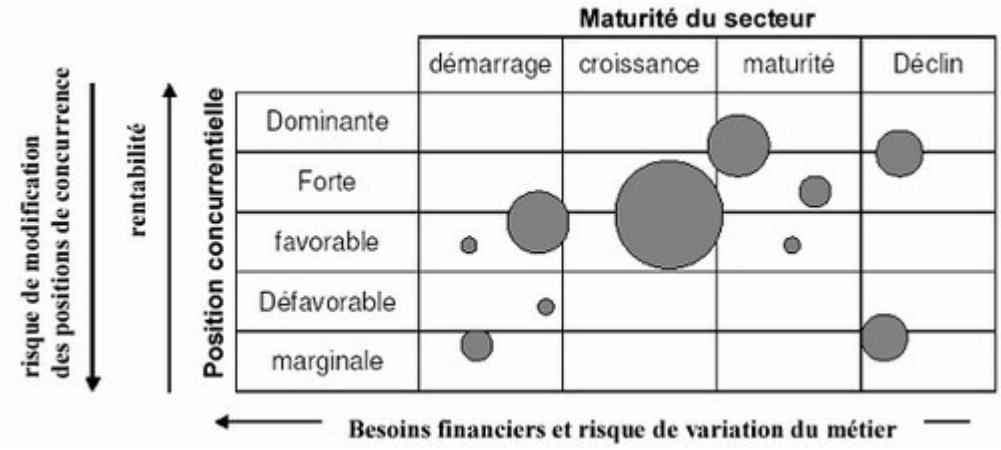
[116] http://foad.refer.org/IMG/pdf/M02-5.pdf. Le 26.11.2013.

· Localisation de chaque DAS sur la grille McKinsey /ADL. La surface des cercles est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé. La part de marché du DAS peut aussi être visualisée à l'intérieur de chaque cercle.

· Préconisations stratégiques en fonction de la situation de chaque DAS dans la matrice.

A l'international, pour mesurer l'attractivité des segments, ADL utilise le degré de maturité de l'activité ou du marché, en se basant sur les différentes phases du cycle de vie du produit (lancement, croissance, maturité et déclin), tout en intégrant le taux de croissance du secteur qui nous indique le niveau de besoin financier. Ce dernier est important dans les deux premières phases. Le niveau de risque sectoriel et concurrentiel (nouvelles réglementation, rupture, explosion du marché, barrières à l'entrée…) touchent aussi les nouvelles activités. La rentabilité est un facteur très sensible au degré de maturité de l'activité selon la position de l'activité, du DAS ou du marché sur la matrice comme le montre les figures (12) et (13), on peut avoir une idée comment la matrice ADL se présente et quelles sont les différentes stratégies correspondantes.

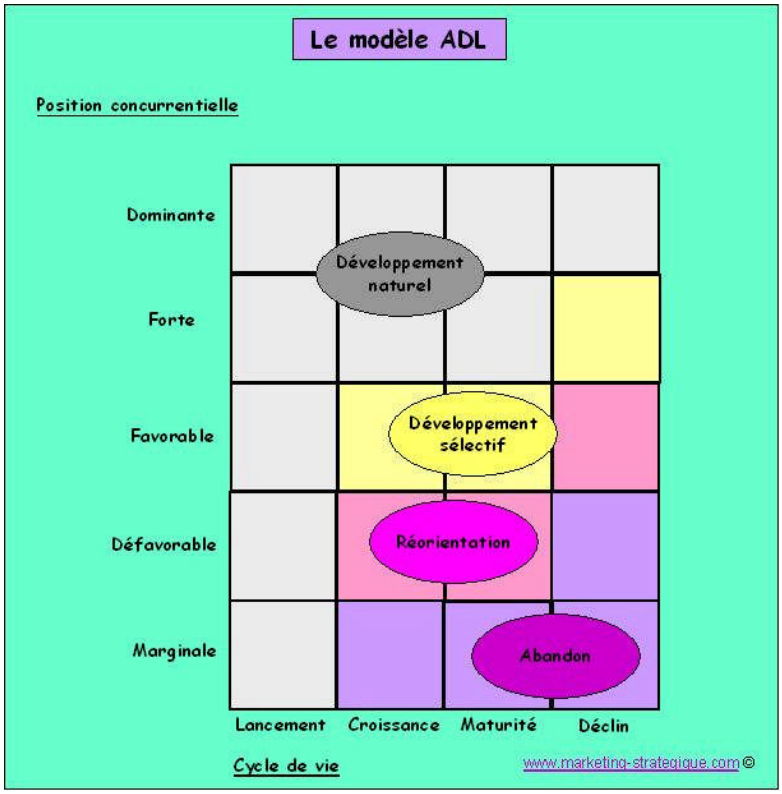
Figure(12) : Représentation des DAS, ou marché sur la matrice ADL.



Source :

https://www.google.dz/search?q=MATRICE+ADL+ET+McKinsey+en+image&biw=1366&bih=638&noj=1&tbm=isch&tbo=u&source=univ. Le :26.11.2013.

Figure (13) : La matrice ADL et les stratégies correspondantes.



Source :

https://www.google.dz/search?q=MATRICE+ADL+ET+McKinsey+en+image&biw=1366&bih=638&noj=1&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=Zr, Le 26.11.2013.

Comme le montre la figure précédente, la matrice ADL a pour finalité une aide à la décision concernant le choix de la stratégie à suivre par l'entreprise, en effet il existe quatre stratégies envisageables :

- le développement naturel qui se traduit par la nécessité pour l'entreprise de suivre le développement du marché.
- le développement sélectif qui incite l'entreprise à se focaliser sur sa gamme de production et les marchés les plus compétitifs. A l'international, on choisit des marchés pour chaque activité.
- la réorientation des activités qui s'appuie sur les compétences détenues par l'entreprise.
- l'abandon pur et simple des activités que l'entreprise n'a pas de raison de conserver. Le modèle ADL facilite la mise en place de la stratégie globale de l'entreprise, il est cependant d'une utilisation moins aisée du fait du positionnement plus aléatoire des activités. Faire référence au cycle de vie, constitue une tâche difficile à appréhender dans la réalité.[117]

[117] **In: www.u-picardie.fr, 20.03.2013.**

Quant à la matrice McKinsey, elle mesure l'attractivité des segments stratégiques en combinant une série de variables dans un critère appelé attrait du marché (selon d'autres auteurs : Valeurs du secteur, ou valeurs de l'activité). Ce critère original combine la valeur intrinsèque de l'activité, mesurée grâce a des variables lies à la notion de cycle de vie, et sa valeur relative, qui correspond à l'intérêt que l'activité représente pour l'entreprise elle-même, et dépend d'éléments tels que l'existence de synergies avec d'autres activités du groupe la valeur de cette activité en tant que base d'expérience, les possibilités de verrouillage du secteur, les pressions écologiques, rentabilité du secteur, contraintes légales...

L'autre indicateur sur lequel est fondée la matrice McKinsey, c'est la position concurrentielle. Ce dernier obtient sa note à partir de pondérations effectuées pour des critères comme part de marché, qualité de produits, images de marque, niveaux des prix, et innovation. Le tableau (05) illustre comment sont calculées les notes correspondantes aux deux critères. Alors que la matrice BCG se contente de représenter les DAS ou les marchés par des cercles dont la surface est égale au chiffre d'affaires, et dont la position sur la matrice correspond à l'intersection de l'attrait du marché dans l'axe des ordonnés et de la part du marché relative dans l'axe des abscisses, les deux matrices ADL et McKinsey nécessitent des calculs pour donner une note aux deux indicateurs.

Tableau (07) : exemple de calcul des notes assignées aux deux indicateurs, attrait du marché et position concurrentielle, pour un DAS ou un marché.

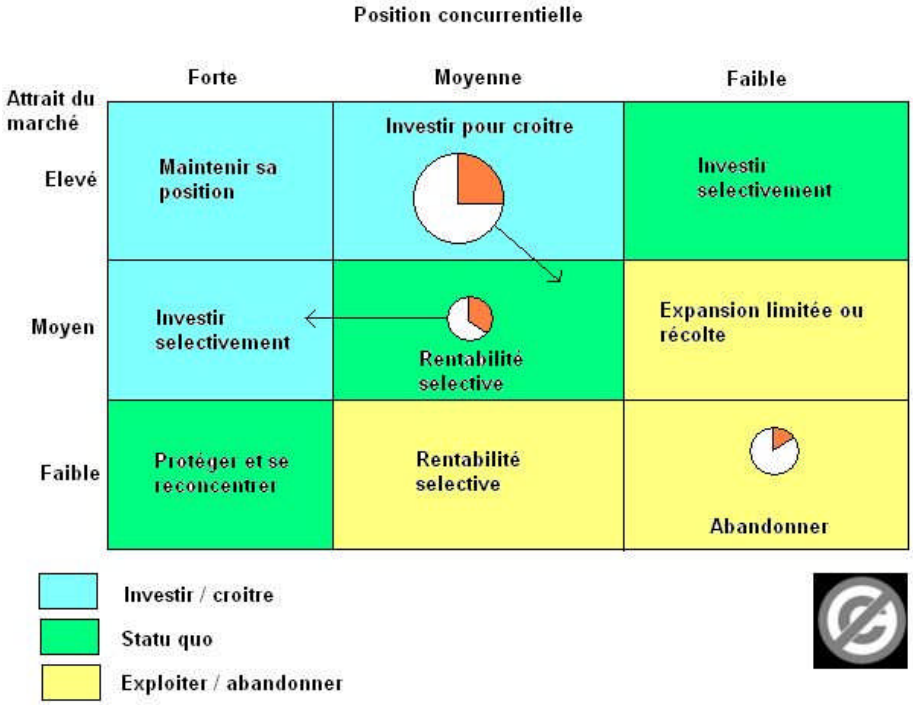
Attrait du marché	Poids	Note	P*N	Position concurrentielle	Poids	Note	P*N
Taille du marché	0,1	4	0,4	Part de marché	0,15	4	0, 6
Taux de croissance	0,2	2	0,4	Taux de croissance	0,15	2	0,3
Niveau de prix	0,2	3	0,6	Qualité des produits	0,1	3	0,3
Rentabilité du secteur	0,2	4	0,8	Gamme de produits	0,15	4	0,6
Solvabilité des clients	0,15	3	0,45	Image de marque	0,05	3	0,15
Pressions écologiques	0,05	3	0,15	Compétitivité des prix	0,1	3	0,3
Contraintes légales	0,05	3	0,15	Image de l'entreprise	0,1	3	0,3
Climat social	0,05	2	0,1	Qualité du personnel	0,05	2	0,1
Note de l'attrait	1		3,1	Innovation R&D	0,15	2	0,3

				Note de des atouts	1		3
				Part du DAS dans le CA total	0,35		
				Part de marché du DAS	0,4		

Source : http://foad.refer.org/IMG/pdf/M02-5.pdf. Le:26.11.2013.

Selon les notes obtenues, on positionne notre activité dans la matrice sous forme de cercle, comme le montre le schéma suivant.

Figure (14) : la matrice McKinsey et les stratégies correspondantes.



Source : https://www.google.dz/search?q=MATRICE+ADL+ET+McKinsey+en+image&biw=1366&bih=638&noj=1&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=ZraUUvG6H83fygOxzICwDQ&ved=0CDAQsAQ#facrc=_&imgdii=_&imgrc=TBeOL-Hb2bj7WM%3A%3B69TOWYODgvMl_M%3Bhttp%253A%252F%252Fupload.wikimedia. Le : 26.11.2013.

Tableau (08) : Les différentes stratégies selon la matrice McKinsey.

Développer Investissement Maintien du leadership	**Développer sélectivement** Croissance sélective Renforcement des atouts	**Sélectionner** Investir pour développer les atouts ou se retirer Rechercher des niches où les compétences peuvent être acquises Rechercher des alliances.
Développer sélectivement Maintenir des positions concurrentielles Eviter les investissements importants.	**Sélectionner** Limiter les investissements Se concentrer sur des segments à faible risque.	**Désinvestir sélectivement** Limiter les investissements Rechercher les niches à faible risque.
Rentabiliser Profiter des positions acquises Ne pas investir.	**Désinvestir sélectivement** Retrait progressif Abandonner les DAS les moins rentables Rendre flexibles les coûts fixes	**Désinvestir** Planifier les cessions Désinvestir à temps.

Source :http://foad.refer.org/IMG/pdf/M02-5.pdf

Les activités de l'entreprise sont présentées sur la matrice par des cercles dont la surface est proportionnelle aux chiffres d'affaires réalisés sur chaque marché. Ainsi on aura trois orientations stratégiques possibles.

- Les marchés stratégiques sur lesquels l'entreprise doit concentrer ces efforts (investissement, adaptation, formation…).
- Les marchés tactiques dont la position de l'entreprise est bonne, mais le marché est mature, donc le choix s'avère très difficile. Désinvestir si la croissance ne semble pas durable ou renforcer sa position en se spécialisant sur ses compétences distinctives.
- Enfin, sur les marchés perdants, l'entreprise doit optimiser la récolte de profit, avant de se retirer du marché.

Tous les modèles présentés ci-dessus différent selon le nombre de cases et les variables utilisées pour mesurer les deux critères (position concurrentielle et attractivité du secteur). Même si

les deux critères sont plus quantifiables dans le cas d'ADL et McKinsey, la matrice BCG est facile à mettre en œuvre vue le nombre réduit des case et sa simplicité.

On peut remarquer que tous les modèles d'analyse de portefeuille reposent sur une évaluation de la position concurrentielle qui ressorte des forces et faiblesses du modèle SWOT, et de l'attractivité des segments, selon les menaces et opportunités du secteur, toujours selon le même modèle.[118]

2.3.Les outils d'analyse industriels ou sectoriels :

Porter contribue à l'analyse concurrentielle par une analyse industrielle du secteur d'activité dans laquelle opère l'entreprise (ensemble des entreprises produisant des biens fortement substituables). Pour cela Porter défini cinq paramètres qui peuvent influencer la position concurrentielle de l'entreprise en question. Ces cinq paramètres qu'il nomme les forces concurrentielles ou *la concurrence élargie*[119] sont illustrés par la figure (15). En effet, selon Porter, la concurrence ne se limite pas producteurs de biens directement substituables, mais les forces concurrentielles comprennent aussi le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, la menace de nouveaux entrants, la rivalité des concurrents, et la menace des produits de substitution, sans oublier l'acteur dont l'influence n'est pas négligeable, et qui est l'Etat.

Ces forces compétitives en interagissant, comme le dit Porter, façonnent la dynamique concurrentielle du secteur et se traduisent sous forme de pressions exercées par et sur les acteurs présents dans le secteur, en termes de production, de vente, de croissance et d'organisation. En effet, le rôle du fournisseur est très important. D'un côté, parce qu'il peut contrôler le prix final du produit. Et d'un autre côté, le fournisseur peut modifier la structure du secteur par une intégration en aval, pour réduire les coûts de transaction (Williamson), et augmenter son pouvoir sur le marché. Ces deux éléments sont très importants, lorsque l'entreprise exerce à l'international. De même, le pouvoir du client se manifeste dans la possibilité d'intégration en amont, afin de mieux contrôler le marché et de réaliser des économies d'échelles.

Un autre point qui ne manque pas d'importance et qui concerne le client, c'est la législation. Cette dernière diffère d'un pays à l'autre, donc se traduit par l'impossibilité de standardiser les produits, ce qui conduit à une stratégie plutôt multidomestique que globale. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, sont un moyen qui permet au client non seulement de s'informer, mais aussi d'acheter par tout dans le monde. Les produits de substitution sont un autre

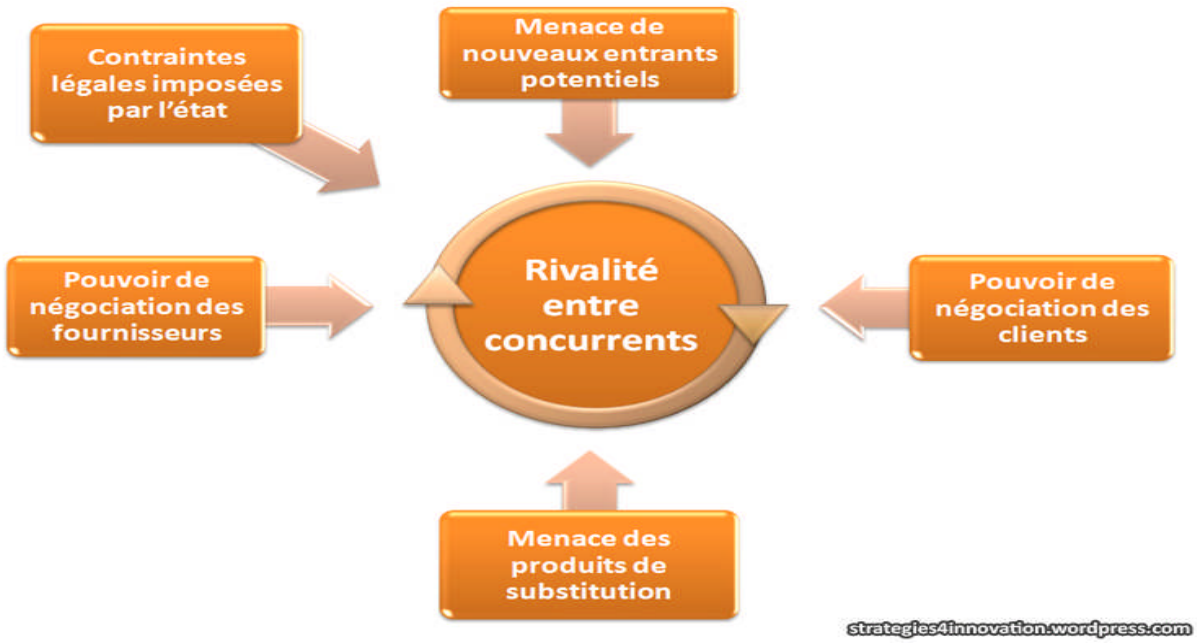
[118] département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, Stratégor, op.cit p :278 à 281.

[119]PERDERZOLI (D), Elaboration d'un modèle d'interprétation d'internationalisation des entreprises de grande distribution, Rennes I, 2001. P : 39 à 42.

élément de la concurrence élargie.[120] Quant la concurrence est international, le choix entre les produits substituables est encore difficile à faire, à cause de la diversité des produits offerts et de la possibilité d'acheter n'importe quelle marque.

Un autre élément à ne pas négliger, quant on parle de la concurrence élargie, c'est la menace d'un nouveau produit qui se prépare, ou d'un nouveau concurrent étranger qui franchie ses frontières domestiques. L'entreprise est alors contrainte d'améliorer le produit, l'organisation marketing et entretenir de bonnes relations avec les entrants potentiels. C'est ainsi que la menace d'un nouveau entrant améliore la culture managérial de toutes les entreprises menacées. L'autre possibilité pour réagir face à la concurrence, c'est la mise en place de barrières à l'entrée par des réglementations et des restrictions à l'importation. Dans un monde globalisé, les tendances aux protectionnismes sont masquées par des volontés de libre échange, même si, seuls les secteurs stratégiques peuvent être à l'abri de telles menaces.

Figure (15) : Les cinq forces concurrentielles de Porter.


Contraintes légales imposées par l'état
Menace de nouveaux entrants potentiels
Pouvoir de négociation des fournisseurs
Rivalité entre concurrents
Pouvoir de négociation des clients
Menace des produits de substitution
strategies4innovation.wordpress.com

Source : stratégies d'innovation.wordpress.com. Le :26.09.2013.

[120]**PEDRZOLI (D), Elaboration et test d'un modèle d'interprétations des stratégies d'internationalisation des entreprises de distribution. p : 45.**

La compétitivité à l'international :

Dans un champ concurrentiel, l'entreprise est à la recherche de compétitivité. Cette dernière se définie par la capacité de l'entreprise à déceler en permanence les besoins latents et exprimés par des consommateurs et répondre à ces besoins en dégageant la plus grande rentabilité possible. Etant donné que les besoins exprimés par le consommateur ne concernent pas seulement le produit, mais aussi, la communication, la distribution combinés à un prix idéal, cela nécessite que l'entreprise mobilise ses avantages comparatifs en matière de compétitivité coût (de vente, d'approvisionnement..), de compétitivité hors coût (qualité, réputation, service, rapidité, adaptation…), de rentabilité (rente différentielle qui trouve son origine dans la technologie, l'organisation, maitrise de l'information, et des coûts, monopole dans un marché captif ou lié à l'innovation…).[121]

En vérité, il y a bien longtemps que la thèse de l'avantage comparatif a été remplacée par l'avantage concurrentiel. Effectivement, à l'heure de l'économie internationale de la libre circulation de la main d'œuvre et des capitaux, l'avantage n'est plus fondé sur l'Etat nation mais sur l'entreprise. Ce sont les entreprises et non les Etats nations qui décident de l'utilisation des facteurs de la production : main d'œuvre, capital, recherche et développement. Tous dépend de la capacité de chaque entreprise à concevoir la meilleure stratégie. Ainsi, l'Etat ne constitue pas la cheville ouvrière de la compétitivité internationale.[122] Les rapports de forces entre les entreprises sont en fonction du caractère stratégique du secteur, les barrières à l'entrée, le nombre et la taille, l'attrait du marché, l'importance des coûts fixes et autres.

Envisager une internationalisation avec une croissance durable, oblige l'entreprise à prendre en considération ces indicateurs. Il est clair que sur un marché porteur qui risque d'attirer des concurrents, l'entreprise soit obligée de créer des barrières à l'entrée (économies d'échelle, réglementation, taxes, brevet…). La menace de nouveaux entrants sur le marché est d'autant plus importante que les barrières sont faibles. La démarche marketing tente de réduire ces contraintes, en proposant des solution d'ordre coopératives fondées sur des ressources d'organisation en matière d'approvisionnement, de savoir faire, de distribution…..Le choix du pays se fera alors en fonction des

[121] **In: www.u-picardie.fr, 20.03.2013.**

[122] **www.geopolitis.net/GEO%20ECONOMIE/L'ATTRACTIVITE.pdf.Le** *16.04.2013.*

besoins de l'entreprise en matière de financement, de technologie, de mains d'œuvres, et de réglementation.

L'internationalisation vise généralement à capitaliser les effets d'expérience et d'apprentissage, qui améliorent la compétitivité par les économies d'échelles en matière de production. Les fournisseurs s'imposent généralement sur un marché (prix, qualité…..) et influencent totalement les couts d'approvisionnement. Le cycle de vie international du produit, est un autre paramètre qui permet à l'entreprise de rationaliser sa production et qui impose parfois de localiser les unités de production selon la phase du cycle de vie de produit. Pour Porter, l'optimisation de la chaine de valeurs oblige l'entreprise à configurer les activités en externe, selon des facteurs qui permettent à l'entreprise d'économiser les coûts de transaction. La nouvelle configuration oriente l'entreprise dans la plus part des cas à l'internationalisation, en intégrant des intermédiaire (filiales de production, de commercialisation, sous traitant), en délocalisant des activités, l'entreprise peut réduire ses couts.

Le client joue un rôle non négligeable sur le champ concurrentiel, ce qui touche le plus généralement à la rentabilité du marché dans son ensemble, en fonction du pouvoir des clients et leur capacité à négocier tout ce qui touche au prix et aux conditions de vente. Le pouvoir des clients est d'autant plus grand, que les produits sont standardisé ou s'il existe des produits de substitution.

L'entreprise doit formuler une démarche stratégique qui lui permettra de contrecarrer chacune des forces concurrentielles citées auparavant, dans l'unique objectif d'obtenir un avantage concurrentiel défendable et qui lui permettra de se démarquer des concurrents. Porter définie alors trois orientations stratégiques, selon la configuration du marché, à savoir la domination par les couts, la spécialisation et la concentration, comme le montre le tableau suivant.

Tableau (09) : Les cinq forces de porter et les orientations stratégiques.

	clients	fournisseurs	concurrents	Nouveaux entrants	Produits de substitution
Objectifs stratégiques	Attirer les clients	Renfermer les fournisseurs	Exclure les concurrents	Créer des barrières	Rendre la substitution difficile

Domination par les couts	Proposer des prix bas	Pousser les fournisseurs à réduire les couts	Vendre moins cher que le concurrent	Rendre l'investissement indésirable	Rendre la Substitution indésirable
Différenciation	Fournir un Produit différent	Pousser le fournisseur à différencier son offre	Combattre le concurrent avec l'offre unique	Rendre la décision d'entrée compliquée	imposer les caractéristiques Des substituts
spécialisation	Introduire de nouveaux produits	Créer un service d'approvisionnement unique	Fournir des produits inégaux	Pénétrer les marchés des concurrents éventuels	Fabriquer des biens de substitution

Adapté de www.u-picardie.fr, par le Professeur M. Alain Deppe, le 20.03.2013.

Les stratégies de base de Porter bien qu'elles n'aient pas étaient développées dans un contexte international, elles peuvent très bien s'appliquer au processus d'internationalisation. En effet, une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel en produisant un bien standardisé sur plusieurs marchés avec des coûts relativement bas. De même, un avantage concurrentiel peut être obtenu par une offre différente de celle des concurrents, destinée à un segment mondial de consommateurs capable de payer cher le produit.[123]

2.4.La notion de chaine de valeurs :

Dans son ouvrage intitulé L'avantage concurrentiel, publié en 1986 chez Inter-édition, Porter ajoute un autre instrument de construction d'avantage concurrentiel autre que celui de l'analyse des cinq forces concurrentielles du marché, qui est la chaine de valeurs. Selon Porter, l'entreprise est un ensemble d'activités créatrices de valeur décomposées en activités principales et activités de soutien. Les activités principales sont les activités nécessaires à la création matérielle du bien, à sa vente et son

[123] **PEDRZOLI (D), Elaboration et test d'un modèle d'interprétations des stratégies d'internationalisation des entreprises de distribution. Op.Cit, p : 43.**

acheminement jusqu'au client. Les activités de soutien appuient les activités principales en assurant l'achat des moyens de production et en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assurant le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, la manière dont chaque activité est exercée détermine si l'entreprise a des coûts élevés ou faibles, ainsi que sa contribution aux besoins des clients et donc sa différenciation. On peut distinguer entre :

- Les activités principales :

_ La logistique : Comprend les activités liées à la conception, le stockage et la distribution de matières premières.

_ La production : Qui transforme inputs en outputs.

_ La commercialisation :(marketing et vente les moyens qui permettent de mettre le produit à la disposition du client.

_ Les services : Qui participent à la création de valeur perçue par les consommateurs finaux.

- Les activités de soutiens : Accompagnent les activités principales et permettent d'augmenter leur efficacité ou leur efficience.

_ l'approvisionnement : Le processus d'acquisition des ressources nécessaires au bon fonctionnement des activités.

_ Développement technique : Toute entreprise a besoin d'un certain niveau technologique.

_ Management des ressources humaines.

_ l'administration / infrastructure : Qui concerne les bâtiments, système de financement, de planification et de contrôle.[124]

Dans la définition de la chaine de valeur d'une entreprise il faut noter que chaque entreprise a sa propre chaine de valeur, et que les activités dites principales et celles de soutien ne sont pas toujours les même pour deux entreprises différentes. Porter montre que l'on peut améliorer la performance globale et construire un avantage concurrentiel en intervenant sur un des maillons de la chaîne, ou en assurant une meilleure coordination de l'ensemble des maillons de la chaîne.

Cet outil d'analyse doit permettre à l'entreprise de distinguer les activités clés qui ont un impact direct en termes de différentiation ou de coûts par rapport aux concurrents. L'entreprise parvient à construire un avantage concurrentiel, si elle parvient à réaliser ces activités aux meilleurs coûts et déboucher sur des produits différents qui lui garantiront une plus grande place sur le marché.

[124] **Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, Stratégor, op.cit, p81, 82, 83.**

Cette analyse se déroule ainsi :

_ Un découpage des activités de l'entreprise en activités pertinentes du point de vu de la stratégie ;

_ Une mise en évidence de la formation des coûts ;

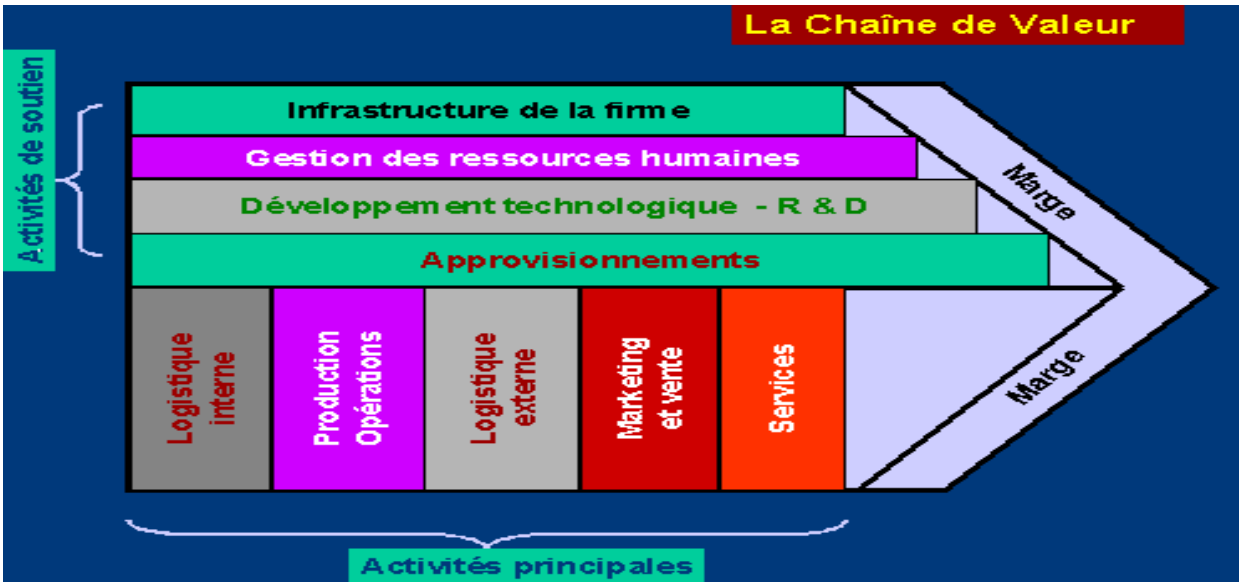
_ Une identification possible des sources de différenciation ;

_ l'étude précise des activités de l'entreprise qui permet de mettre en évidence ses activités clés, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en termes de coût ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel.

La notion de système de chaine de valeur ou la chaine de busines[125]mérite aussi d'être évoquée. En effet, quelque soit l'entreprise considérée ,sa chaine de valeur s'insère dans un système de valeur plus large qui comprend les industries qui se situent en amont et en aval. L'utilisation de la chaine de valeur de l'entreprise en tant qu'instrument de diagnostic est insuffisante. Il est nécessaire d'établir une comparaison avec la chaine de valeur type du secteur, que se soit au niveau local ou international. De même qu'il est pertinent de la mettre en relation avec la chaine de valeur du système dans lequel l'entreprise évolue, en amont avec les fournisseurs et en aval avec les circuits de distribution et les clients. En amont, les fournisseurs ont des chaines de valeur qui créent et distribuent les moyens de production utilisés dans la chaine de la firme, avec un impact sur les coûts et la qualité des produits de cette entreprise. C'est en gérant la chaine de valeur en tant que système, que l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel. De plus, une entreprise doit savoir réviser la configuration de sa chaine de valeur en modifiant la localisation, l'ordre, des activités et même en supprimant quelque unes .

[125] **M.PORTER,** ***Avantage concurrentiel*****. InterEditions, 1993, p : 46.**

Figure (16) : la chaine de valeur



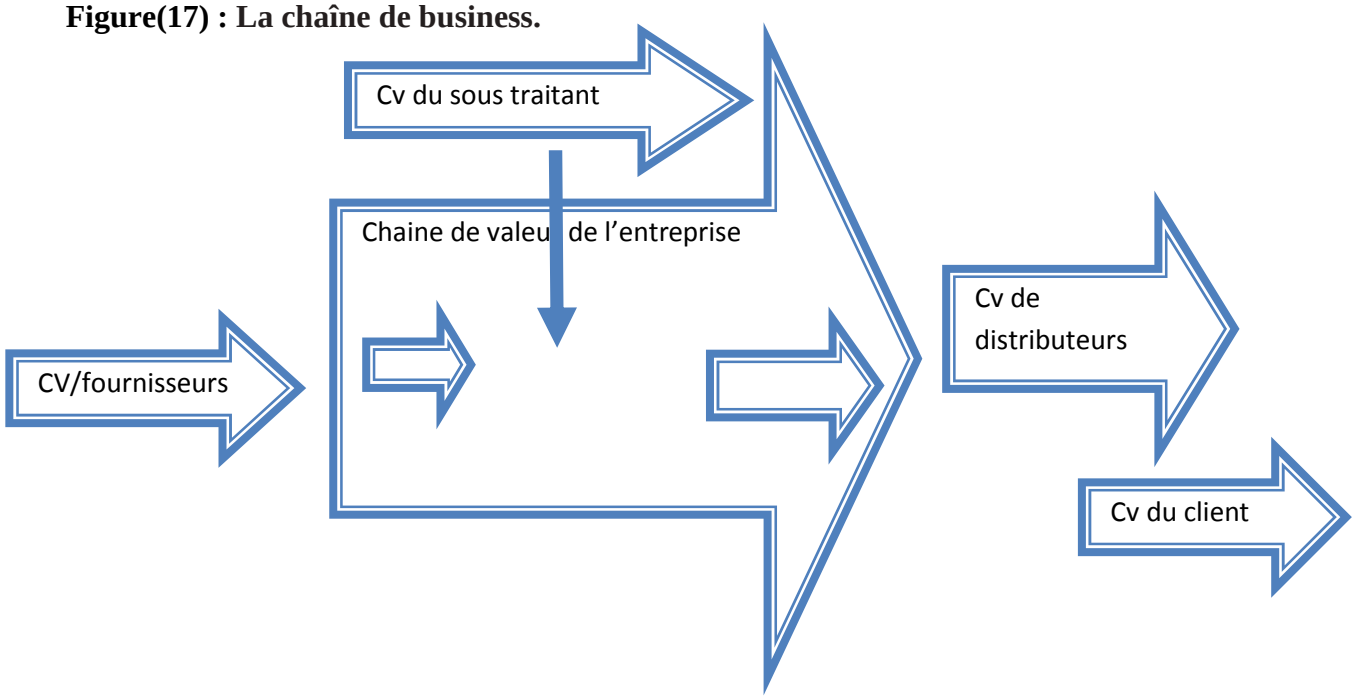
source : www.etudorca.com. Le :12.12.2012

Selon la même source, un avantage concurrentiel dépend plus des facteurs de différenciation (niveau d'exigence des clients, main d'œuvre qualifiée, existence d'infrastructures de communication, qualité du tissu socioéconomique, degré de compétitivité, existence d'une concurrence locale intense). Ces facteurs sont créés par les entreprises et leur milieu environnant et proviennent d'un effort permanent d'innovation et d'adaptation à des contextes particulièrement difficiles. L'une des conclusions tirées par le chercheur américain c'est la nécessité et la possibilité de s'internationaliser, pour exploiter les avantages compétitifs particuliers offerts par différents pays. En effet, une entreprise-réseau peut réorganiser sa chaine de valeurs au niveau international ou global par la localisation de chaque maillon de la chaîne de valeur dans le pays où l'environnement sera le plus propice pour favoriser la performance recherchée.

Cette nouvelle [126]configuration de la chaine de valeurs nécessite une certaine capacité d'organisation et surtout l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Un autre point qui mérite d'être cité, c'est l'importance des zones économiques spécialisées pour la localisation de la chaine de valeurs, vu l'importance des économies externes qu'elles procurent à ces entreprises.

[126] **PEDRZOLI (D), Elaboration et test d'un modèle d'interprétations des stratégies d'internationalisation des entreprises de distribution. Op.Cit, p : 44.**

Figure(17) : La chaîne de business.



Source: Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, *Stratégor*, Dunod, 2004.

3. La segmentation de la demande :

Le terme segmentation a été utilisé en stratégie et en marketing, même si le principe de base n'est pas totalement différent, les objectifs de la segmentation marketing et de la segmentation stratégiques sont totalement différents. Le but d'une segmentation stratégique concerne avant tout le métier de l'entreprise et à l'international le marché-activités et sert à fragmenter les activités de l'entreprise qui a diversifiée ses activités à un moment donné.

La segmentation marketing, quant à elle concerne le marché en particulier le consommateur. Etant donné que le marché global de l'entreprise est hétérogène, et que l'entreprise ne peut pas répondre à la totalité de ces besoins, le mieux c'est de segmenter le marché en un ensemble de macro-segment (produit/marché), puis identifier à l'intérieur de ces macro-segments des micro-segments, qu'il sera possible de traiter avec des mix adaptés.

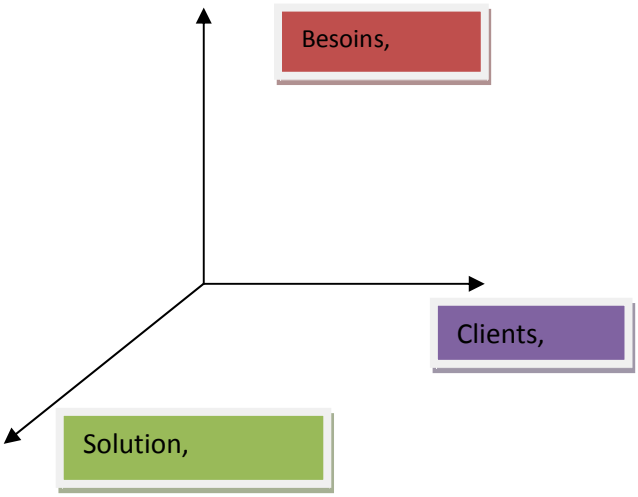
3.1. La macro segmentation:

Après avoir défini la mission de l'entreprise qui est en fonction des domaines d'activités, la seconde étape serait de délimiter le marché de référence de l'entreprise. Ce dernier doit être vu sous l'angle du client, comme une solution à un problème donnée, senti par le client. Le client achète un

produit pour la solution qu'il apporte, et un besoin reste inchangé et peut être satisfait par plusieurs technologies. Pour déterminer ce marché de référence on se pose les questions suivantes :

_ Quels sont les ou besoins ou les solutions à apporter ? quoi ?
_ Quels sont les groupes de clients qui sont susceptibles de s'intéresser à notre solution ?qui ?
_ Quels sont les technologies susceptibles de répondre à ces besoins ? comment ?[127]
_ A travers ces trois variables on débouchera sur une grille de segmentation tridimensionnelle, définie par ABELL, comme le montre le schéma suivant :

Figure (18) : Les trois dimensions du marché de référence.



Source : Adapté de ABELL 1981, In LAMBIN (J-J)
MOERLOOSE (C), op.cit, P :191.

En parlant de marché de référence, il faut noter qu'il existe trois structures de marché de référence :

a) La structure produit/marché : Qui correspond à une solution particulière pour un groupe de client donné, qui exprime un besoin prédéterminé.

[127] **Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose , Maketing stratégique et opérationnel, Dunod, 2008 ; p :191.**

b) La structure marché : Qui correspond à l'ensemble des solutions pour un groupe de clients qui expriment un besoin donné.

c) La structure industrie : Définie la solution, quelque soit le besoin et le groupe de client.

Prenons l'exemple suivant :

_ Besoins : transport de marchandises régional, national et international ;

_ Solutions : transport par air, rail, eau ou route ;

_ Groupes de clients décrits par types d'activités : transporteurs pour compte propre, transporteurs professionnels, agences de location ;

Dans ce cas on aura (3*4*3)=36 produit/marché, qui doivent faire l'objet évaluation de l'attractivité, avant de choisir le ou les couples produits marché qui représenteront le marché de référence de l'entreprise. Sachant que le client ne choisi pas le produit ou la technologie, mais selon la solution qu'il apporte à son besoin. La macro segmentation est aussi utile en ce qui concerne l'analyse stratégique. En effet, en marketing international, pour le choix du marché, l'outil d'aide à la décision utilisé est une adaptation des travaux d'Igor Ansoff.

Pour cela il existe deux méthodes, croisement des critères pays/segments actuels et nouveaux, et croisement des critères pays/segments concentrés ou dispersés.

a) Croisement des critères Pays/segments actuels et nouveaux :

La sélection d'un segment dépend non seulement de son attractivité, mais aussi des forces concurrentielles et des forces de l'entreprise. On distingue alors entre quatre cas, comme le montre le tableau(6):

_ La stratégie d'optimisation des parts de marché:

Selon laquelle l'entreprise cherchera à augmenter son internationalisation par l'optimisation de ses ventes sur un couple produit/marché déjà existant, et cela grâce à un effort marketing plus soutenu.

_ La stratégie de spécialiste marchés ou d'expansion géographique sur produits actuels :

Pour augmenter son internationalisation, l'entreprise pourra choisir d'introduire un produit actuel sur un nouveau marché, ou d'exploiter de nouvelles niches de consommateurs, en proposant un produit plus adapté.

_ La stratégie de spécialiste produits ou d'optimisation de couverture avec des produits nouveaux : L'entreprise, dans ce cas, préfère développer ses ventes en proposant une gamme complète de produits (notamment des produits améliorés ou nouveaux) à ses marchés actuels.

_ Les stratégies de diversification ou de couverture multi-créneaux : l'entreprise peut identifier et développer de nouvelles activités dont les perspectives de développement sont particulièrement

attrayantes. (soit un domaine d'activité complémentaire, soit un domaine d'activité totalement différent mais susceptible de satisfaire les mêmes segments, soit de nouvelles activités destinées à de nouveaux segments)[128].

Tableau(10) :Le croisement pays/segment actuel et nouveau.

	Segments existants	Segments nouveaux
Marché actuel	Stratégie d'optimisation des Parts de marchés	Stratégie d'optimisation de couverture des marchés Avec nouveaux produits
Marché nouveau	Stratégie d'expansion géographique sur produit actuel	Les stratégies de diversification

Source ;www.u-picardie.fr, le 20.03.2013.

b) Le croisement des critères pays/segment concentré ou dispersé :

Selon la dispersion et la concentration des segments cibles et des pays visés, on aura quatre stratégies possibles :

_ Stratégie de double concentration : Selon laquelle l'entreprise concentrera son activité sur un nombre restreint de marchés et de segments, qui sont jugés relativement rentables.

_ Stratégie géo-centrée, selon la quelle une entreprise proposant une gamme de produits étendue et pourra augmenter son internationalisation en touchant à d'autres marchés géographiquement ou culturellement proche. (Le Canada pour les Etats-Unis, l'Europe de l'est pour la France).

_ Stratégie de segmentation transnationale, dans ce cas l'entreprise s'adresse à des besoins universels localisés dans des pays différents, ainsi l'entreprise pourra obtenir des avantages concurrentiels et réaliser des économies d'échelles.

_ Stratégie de diversification, un cas réservé aux grandes entreprises multinationales. Ces dernières s'adressent à un grand nombre de pays et de segments, ce qui demande des moyens colossaux.

3.2. La micro segmentation :

[128] **www.u-picardie.fr, par Professeur DEPPE (A), le 20.03.2013.**

La micro segmentation consiste à identifier à l'intérieur des couples produit / marché des segments qui sont différents le plus possible, les uns des autres, avec plus d'homogénéité possible à l'intérieur, pour proposer un mix adapté à chaque segment. La première étape d'une micro segmentation consiste à trouver les critères de segmentation. Ces derniers peuvent être d'ordre sociodémographique (l'âge, le sexe, le niveau de formation, le revenu, religion, classe sociale, cycle de vie familiale…). Ce type de segmentation n'a d'intérêt que si chaque segment est homogène, ce qui est difficilement repérable à l'international.

Une segmentation sur la base de critères géographiques (pays, région, zone géographique) est très utilisée en marketing international, en raison d'une tendance à l'homogénéité des comportements des consommateurs appartenant à un pays ou à une zone géographique, face à certaines catégories de produit. Les deux critères sociodémographiques et géographiques présentent l'avantage de disponibilité, mais sont insuffisants pour appréhender le comportement des individus. Des critères comportementaux (fréquences d'achat, quantité consommée, habitudes de consommation, avantage recherché, lieu et situation d'achat, fidélité à la marque….) sont aussi utilisés pour une segmentation qui peut être faite à l'aide de panel de consommateurs ou d'études ad hoc pour un échantillon de consommateurs, pour une durée plus au moins longue. Enfin, des critères Psycho-graphique (motivation, anxiété, style de vie, personnalité, valeurs et opinions personnelles……). La segmentation selon ces deux derniers types de critère est plus efficace, car des personnes qui ont un style de vie et des comportements proches partagent la même attitude à l'égard d'un produit, que des personnes qui ont par exemple le même revenu, mais de telles enquêtes sont difficilement réalisables.

Le choix des critères de segmentation dépend fortement de la stratégie marketing adoptée au départ. En effet, si l'entreprise opte pour une standardisation, le choix des critères de segmentation se fait de la même manière que dans un contexte domestique, et les critères de segmentation seront identiques sur plusieurs marchés. En revanche, si l'entreprise opte pour une stratégie d'adaptation ou de standardisation adaptée, alors la segmentation se fera en deux étapes. D'abord selon des critères géographiques pour déterminer les différentes zones géographiques. Puis à l'intérieur de ces zones géographiques seront utilisées des critères comportementaux afin de déterminer les différentes classes sociales, et styles de vies. [129]

4. Le choix de la cible et la détermination du positionnement :

[129] **MAYRHOFER (U), Marketing International, op.cit, p: 86 à 88. Et : www.u-picardie.fr, par le Professeur DEPPE (A) le 20.03.2013.**

Parmi les différents segments sur lesquels l'entreprise débouchera, celle-ci pourra choisir des segments identiques sur différents marchés, dont les attentes à l'égard du produit commercialisé sont plus au moins similaire.

Dans ce cas, elle optera pour un marketing standardisé, avec une même politique marketing sur les différents marchés géographiques, c'est le cas des produits de luxe et de haute technologie. Même en choisissant des cibles identiques sur plusieurs marchés, l'entreprise pourrait être contrainte d'opter pour une stratégie de standardisation adaptée, quand les caractéristiques de l'environnement local l'exigent, ou des contraintes réglementaires l'imposent. Le tableau (11) illustre les différentes contraintes réglementaires et certaines des adaptions marketing qui peuvent exister. La troisième option envisageable, c'est le choix de cibles différentes suivants les zones géographiques. Dans ce cas, l'entreprise optera pour une stratégie d'adaptation ou de standardisation adaptée, c'est-à-dire que tout ou une partie de la politique marketing sera adaptée aux spécificités et aux attentes de chaque marché.

Après le choix de la cible, l'entreprise doit positionner son produit sur les différents marchés visés. Le positionnement vise à faire connaitre le produit et mettre en valeur les avantages qui lui sont associés. A ce propos, l'entreprise s'appuiera sur la communication massive à travers les attributs du produit qui sont distinctifs et qui répondent aux attentes des consommateurs, afin de lui donner une place déterminée sur le marché et se différencier de la concurrence.

Le type de positionnement dépend des caractéristiques de la cible sur les différents marchés et de la stratégie poursuivie par l'entreprise. Si cette dernière opte pour une stratégie de standardisation et s'adresse à la même cible, alors le mieux c'est de choisir le même positionnement. De même si l'entreprise poursuit une stratégie de standardisation adaptée ou d'adaptation et s'adresse à la même cible, alors il est possible d'opter pour un positionnement identique sur les différents marchés. Si par contre, la cible choisie est différente suivant les marchés géographiques, alors le positionnement devrait être adapté aux caractéristiques des cibles retenues. A titre d'exemple, la Mercedes classe A est conçue comme une voiture de moyenne gamme en Allemagne, mais de haute gammes sur le marché brésilien et japonais. Parfois, un positionnement différent pour un même produit est un choix que l'entreprise s'efforce d'effectuer, d'autres fois, un positionnement différent est dû à des perceptions différentes des consommateurs.

Pour positionner son produit, certaines entreprises cherchent à tirer avantages des effets du pays d'origine ou ce qu'on appel l'effet ***Made In.*** En effet, grâce à la réputation dont bénéficie la

France pour es vins, fromages, et parfums, l'Allemagne pour ses voitures, et ses machines à outil, et les Etats-Unis pour ses jeans et fast-food, une entreprise originaire d'un de ces pays pourra tirer avantage dans son positionnement à l'étranger ou dans son pays d'origine. [130]

En parlant de l'effet ***Made In,*** il faut noter que certaines entreprises s'inspirent des avantages d'effet du pays d'origine, sans qu'il ait de lien établi avec ce pays, par exemple en donnant le nom de **Fromage Parisien** comme marque à un fromage produit au Maroc.

Tableau (11) : Les contraintes et adaptation marketing,

Contraintes réglementaires	Politiques douanières et fiscales et tarifaires. Politique économique et règles sociales locales. Réglementation sur les normes et les poids. Normes ISO. Contraintes de nature géographiques et climatiques. Contraintes de nature sociales et religieuses. Réglementation sur les actions de communication.
Les adaptations marketing	Traduction et adaptation du nom du produit. Adaptation des fonctionnalités du produit aux particularités locales. Adaptation du packaging et de la gamme. Adaptation des caractéristiques intrinsèques du produit aux attentes des Consommateurs. Adaptation du positionnement et de la politique tarifaire.

Source : www.u-picardie.fr

[130] **Idem, P:88-89.**

5. La stratégie du marketing international :

Pour concrétiser ses objectifs à l'international, l'entreprise est amenée à bien définir son mix à l'international. Le premier élément à prendre en considération c'est le produit. Pour ce dernier, il faut faire le choix entre standardisation, et adaptation. Les produits standardisées ou globalisés représentent peu ou pas de différences entre les différents pays. L'existence d'une tendance à l'homogénéisation de la demande justifie l'adoption de stratégie de standardisation. Une situation qui change les systèmes de segmentation traditionnels, en passant d'une segmentation entre les pays à une segmentation à l'intérieur des pays. Les avantages d'une stratégie de standardisation sont principalement les économies d'échelles et l'acquisition d'une expérience au niveau mondial. La standardisation permet alors l'adoption d'une stratégie générale basée sur les coûts, à savoir la domination par les couts. L'adaptation est plus complexe, car elle consiste à offrir sur des marchés différents des versions différentes du produit, selon les caractéristiques compatibles avec les attentes et la perception des consommateurs. Généralement, quatre arguments justifient l'adaptation :

- La réglementation qui diffère d'un pays à un autre, et s'impose comme un prescripteur.
- Les préférences des consommateurs en termes de goût, couleurs, et forme.
- Le coût en termes de production, de distribution et de communication.
- La compatibilité du produit aux standards et aux modes d'usages dans différents pays.

Toute fois, il faut souligner que la législation et la réglementation jouent un rôle non négligeable dans le commerce international. Les restrictions quantitatives et qualitatives à l'exportation influencent fortement les stratégies d'internationalisation. La gestion de la marque est un autre élément qui touche directement au produit et qui mérite d'être souligné. L'internationalisation va conduire l'entreprise à choisir entre deux options. Garder la même marque, une marque mondiale qui lui permettra de réaliser des économies d'échelle en communication. Mais, au départ, il faut associer à la nouvelle marque, celle du marché domestique. L'autre option, c'est d'adapter la marque aux différences cultuelles spécifiques de chaque marché.[131]

L'autre élément du mix, c'est le prix. Lorsque l'entreprise exporte, le problème va se poser lors de l'intégration des droits de douanes, des coûts de transport et ceux de gestion aux prix du produit. Quand ces frais augmentent considérablement, le prix à l'exportation augmente aussi, alors

[131] **PEDERZOLI (D). Elaboration d'un modèle d'interprétation d'internationalisation des entreprises de grande distribution, Rennes I, 2001, p :73 74.**

l'entreprise choisit de s'implanter sur les territoires proches afin de minimiser les coûts de transaction, de transport et la perte de change.

Un autre problème qui se pose, c'est les prix de transfert de produits entre les différentes filiales et qui peut même entrainer des conflits. Trois stratégies de prix sont possibles. A savoir la standardisation ethnocentrique, où la firme fixe un prix identiques sur tous les marchés, fixé à partir du marché domestique, en intégrant les coûts de transport, les droits de douanes. L'adaptation polycentrique, est une deuxième possibilité qui s'offre à la firme en termes de stratégie de prix. Dans le cas de L'adaptation polycentrique, les filiales sont autonomes dans la détermination des prix. Enfin, l'innovation géocentrique, ou chaque filiale est dotée d'une certaine autonomie pour déterminer les prix, mais au même temps, une prise en compte de la stratégie générale de l'entreprise doit s'effectuer.

Le troisième élément du mix, c'est la distribution. Une firme qui a choisi d'exporter son produit doit d'abord trouver un partenaire dans le pays visé. Ce dernier se chargera du choix des circuits de distribution. Ce qui est avantageux c'est que les bureaux d'import export connaissent le marché. Dans le cas où l'entreprise s'installe dans le pays visé, soit elle se charge elle-même du choix des circuits de distribution selon la nature du produit, du pouvoir de négociation des distributeurs locaux, du coût des circuits de distribution, et de la réglementation locale.

La distribution n'est pas seulement un moyen d'écouler la marchandise. Pour Keegan, les circuits de distribution peuvent constituer un avantage compétitif pour la firme. De même, Porter souligne l'importance de la distribution en l'introduisant dans la chaine de valeurs, comme une activité fondamentale. Yip, quant à lui considère les canaux de distribution comme un facteur déterminant de la globalisation des marchés. La distribution constitue aussi un moyen de différenciation ; non pas en modifiant les circuits de distribution, mais la façon d'abord de ces circuits de distribution, et la capacité de la firme à mettre en place des relations plus performantes que celle déjà construites avec les producteurs locaux. Quant l'internationalisation se fait dans des pays en développement, l'entreprise peut modifier les circuits de distribution locaux, et reproduire la même chaine de valeur que dans son pays d'origine.

La dernière composante de la stratégie marketing, c'est la communication. La communication regroupe toutes les actions de promotion, de publicité, de sponsoring, en gros, tout ce qui permet de faire connaitre le produit auprès des consommateurs cibles, et d'inciter ces derniers à se mobiliser en faveur du produit. Un premier point qui pose problème, c'est la nature du produit industriel ou grande consommation. Dans le premier cas, la communication doit s'adapter aux

systèmes de relations des différents pays, mais avec une standardisation assez forte, du fait, qu'il faut communiquer les caractéristiques et les aspects techniques du produits qui correspondent à des codes uniformes propres à chaque industrie. Quant aux produits de grande consommation, il faut considérer tout d'abord les différences cultuelles des pays visés, avant de procéder à une standardisation ou adaptation du produit. Selon keegan, la firme a le choix entre cinq possibilités mix produit-communication :

_ Standardisation du produit, mais pas la communication. Donc le produit est identique, mais il connait différents usages selon les pays.
_ Adaptation du produit, et standardisation de la communication, dans ce cas le message véhiculé par la communication est le même, mais le produit doit s'adapter aux spécificités techniques et normatives de chaque pays.
_ Modification du produit et adaptation de la communication, quand les différences entre les pays sont importantes. Alors une stratégie sur mesure s'impose.
_ Enfin, l'innovation du produit pour faire face à une demande d'une nouvelle version, conçue pour un marché en particulier. Dans ce cas il faudra adapter la communication selon le nouveau produit.[132]

6. Les typologies des stratégies d'internationalisation des entreprises :

Dans le développement international des entreprises, plusieurs stades sont à distinguer. D'après keegan et leersnyder, les quatres stades de développement d'une entreprise à l'international sont ainsi définis :

Le stade national, où l'entreprise est concentrée sur son marché domestique. Contrairement au stade international, où l'entreprise exporte sur d'autres marchés le même produit qu'elle vend sur son marché domestique. Dans un troisième stade, celui de la multinationalisation, l'entreprise cherche à mieux adapter son produit aux caractéristiques des différents marchés visés. Enfin, le stade de globalisation, dont l'approche est globale, et l'entreprise cherche à répondre à un segment qui est le même dans le monde, et surtout optimiser les interactions entre les différentes filiales.[133]

A ces quatre stades correspondent trois stratégies principales. A savoir, la stratégie internationale, dont l'approche est ethnocentrique, caractérisée par un attachement à la culture et les compétences de la maison mère. La stratégie multinationale, avec une approche multicentrique, dans

[132] PEDERZOLI (D), Elaboration d'un modèle d'interprétation d'internationalisation des entreprises de grande distribution, Rennes I, 2001, p : 75, 76.
[133] PEDRZOLI (D), Elaboration et test d'un modèle d'interprétations des stratégies d'internationalisation des entreprises de distribution, thèse de doctorat de l'université de RENNE, 2001, p :50.

le sens ou les filiales s'adaptent aux spécificités des différents pays, et bénéficient d'une certaines autonomie. La stratégie globale, quant à elle, son approche est géocentrique, et tire davantage des interactions des différentes filiales.[134] Ces différentes stratégies sont le résultat d'un choix que fait une entreprise, entre la nécessité de s'adapter aux spécificités locales de chaque marché, et la nécessité d'exploiter les synergies entre les différentes filiales.

On pourra ainsi distinguer entre quatre grandes stratégies, d'après Stratégor,[135] comme le montre la figure qui suit juste après:

- La stratégie internationale : Selon laquelle l'entreprise produit ou exporte sur les différents marchés selon les compétences développées au niveau de la maison mère. L'adaptation et la consommation de synergies sont relativement faibles.
- La stratégie multidomestique : S'appui sur les différences entre les pays visés. Des différences de comportements des consommateurs, de langue, d'habitude et de pouvoir d'achat, de tradition, de crédit, de transport, de législation nationale, de publicité, de medias, de différences en matière d'assortiments de produits qui nécessitent une adaptation des produit sont à l'origine de l'adoption d'une stratégie multidomestique. Les filiales bénéficient dans ce cas d'une grande autonomie et se développent indépendamment les unes des autres.
- La stratégie globale : Joue sur les économies d'échelles et la recherche de la meilleure localisation de fabrication pour toute ou une partie de son bien ou service. Ces deux éléments lui permettent d'obtenir la plus grande standardisation de ses produits et avantage concurrentiel par les coûts. Toutefois, il faut noter que cette stratégie n'implique pas la suppression impérative de tout élément de réponse aux spécificités du marché locale. Ce qui contribue à accroitre l'avantage comparatif de l'entreprise sur le segment.
- La stratégie transnationale : Les compétences sont développées au niveau de chaque filiale. La recherche de synergies entre ces différentes filiales est combinée à une adaptation des produits aux particularités de chaque marché.

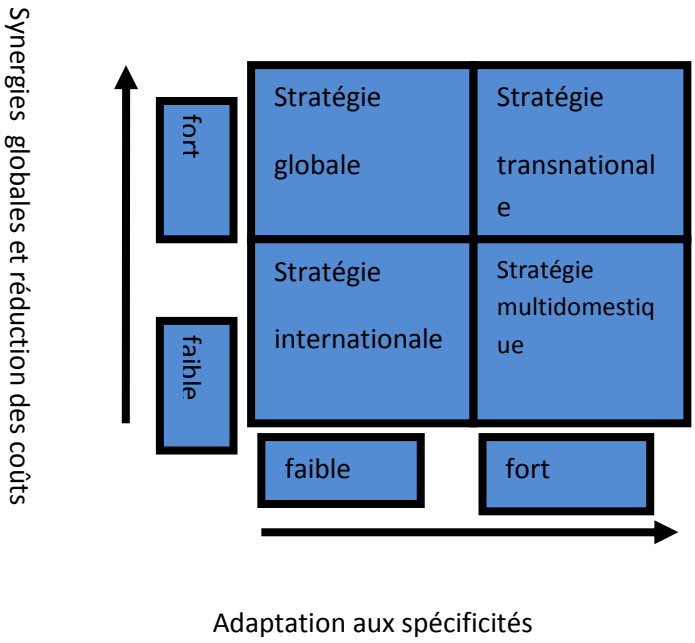
On remarque selon la matrice suivante (figure 20), que dans le cas de la stratégie internationale, les marchés étrangers représentent des satellites et un moyen d'écouler les compétences développées sur le marché local. Contrairement à la stratégie multidomestique, où le marché locale n'est qu'un des

[134] PEDRZOLI (D), Elaboration et test d'un modèle d'interprétations des stratégies d'internationalisation des entreprises de distribution, op.cit, p :51.

[135] **Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, *Stratégor,* Dunod, 2004 P :241-242.**

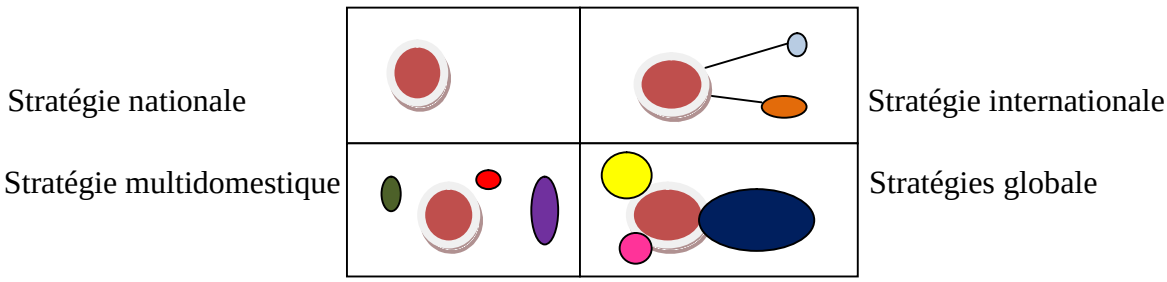
marchés nationaux, dotés d'une certaine autonomie. Enfin, dans une stratégie globale, le marché national est un espace géographique d'un grand marché global [136]et sans frontières.

Figure(19) : Typologies des stratégies internationales.



Source : Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, *Stratégor*, Dunod, 2004 P :24

Figure (20) : Les différents stades d'internationalisation.



Source : Corionne Pasco-Berho et Hélène de Ster-Beaume-Vieille. Marketing international, Donud, 2007, p :66.

[136]**CORIONNE (P-B) et Hélène de Ster-Beaume-Vieille, Marketing international, Dunod, 2007, p :66.**

Conclusion :

L'exercice sur la scène internationale constitue une tâche très difficile et complexe. En plus des moyens financiers dont dépend l'internationalisation, l'entreprise se doit de maitriser les techniques d'analyse de l'environnement international et des études de marchés étrangers. La motivation et la connaissance du pays visé par le manager semblent aussi s'imposer.

La maitrise du marketing international est d'une importance particulière ; non seulement pour attirer des consommateurs étrangers dont les goûts et cultures sont plus au moins différents, mais aussi pour faire face aux difficultés engendrées par la faiblesse des barrières à l'entrée et l'exacerbation de la concurrence. L'adaptation et la standardisation des produits, sont deux faits nouveaux qui caractérisent l'économie mondiale et qui justifient la nécessité de récolter de l'information, mais aussi l'adoption du marketing international.

La remise en cause de la théorie des avantages comparatifs de Ricardo justifie le développement du marketing international. En effet, le marketing international constitue une solution aux fondements de la théorie ricardienne qui ne sont plus vérifiés à présent. Ça ne serait pas totalement juste de dire que le marketing international est né avec l'économie mondiale contemporaine, du fait qu'une partie des tâches qui lui sont assignées ont étaient accomplies de manière spontanée, et ce, depuis l'âge du troc. Le marketing dont il est question dans notre travail consiste à répondre à des faits déjà existants, ou ce qu'on appelle le marketing réactif. Ce dernier est totalement différent du marketing proactif fondé sur l'innovation et la créativité, qui se consacre à la réponse aux besoins qui ne sont pas encore exprimés par le consommateur, mais qui aussi fondé sur l'information.

La circulation et l'échange de l'information, sont rendues faciles et rapides, grâce au développement technologique. Les tendances à la standardisation des produits et à la globalisation des économies nous emblent de plus en plus importantes. Cependant l'adaptation à plusieurs niveaux reste toujours nécessaire. Les grandes entreprises actuelles sont pour la plupart des multinationales qui ont choisi de diversifier leurs produits, marchés et activités. La gestion devient alors une tâche très complexe, sans parler de la coordination.

Les efforts fournis par les cabinets de recherches ont permis d'un point de vu théorique de remédier aux difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises. En effet, les matrices BCG, ADL, et McKinsey sont conçues pour aider les dirigeants dans leurs prises de décision. Les travaux

de Porter sont aussi d'une importance particulière, et permettent d'avoir une idée sur la construction d'un avantage concurrentiel à l'international. Le chapitre suivant nous donnera un aperçu sur l'activité d'une grande entreprise.

Chapitre (IV) : Analyse du cas de Samsung électronics en Algérie

Introduction :

Le phénomène de mondialisation et de multinationalisation débuté par les grandes entreprises ne cesse de prendre des formes de plus en plus nouvelles et de plus en plus complexes. Ce phénomène de multinationalisation est déclenché traditionnellement par une volonté d'exporter le surplus de production, de répondre à une demande extérieure ou encore de réaliser des économies d'échelles permettant une domination par les coûts. Les raisons qui poussent les firmes à s'internationaliser sont très diverses et changent selon le contexte et le l'environnement national et international. En dépit de toutes ces raisons, la mondialisation offre aux entreprises des opportunités et des menaces d'une grande ampleur. L'internationalisation n'est qu'une exploitation des ces opportunités qui s'offrent et une réponse à ces menaces qui s'imposent.

La théorie de l'oligopole mérite d'être répétée à ce stade. En effet, si une entreprise décide de s'implanter sur un territoire alors d'autres du même secteur vont faire autant pour protéger leurs intérêts et marquer leurs présences. Le comportement des entreprises est conditionné par le comportement des autres entreprises, soit du même secteur, soit des autres secteurs en liaison avec le secteur principal de l'entreprise.

Produire, vendre et communiquer un produit sur le territoire national est un exercice difficile. Mais cette difficulté est incomparable aux difficultés auxquelles se heurtent les multinationales pour coordonner et contrôler les activités sur plusieurs territoires. Afin de connaitre la stratégie ainsi que le mode d'internationalisation des grandes entreprises, nous nous sommes intéressés à l'un des plus grands complexes industriels qui est Samsung, en particulier, Samsung Electronics. Ce dernier, en s'alliant avec un partenaire algérien CEVITAL a gagné une place de leader en matière de produits électroménager sur le marché algérien.

Dans ce chapitre, nous essayerons dans une première section de présenter Samsung électronics Corée, sa stratégie globale, et ses différentes implantations à l'international. Dans une deuxième section, nous nous pencherons sur l'un des partenariats de Samsung sur le marché algérien. Nous essayerons d'expliquer le mode d'internationalisation de Samsung en Algérie dans le cas de l'électroménager. Parler de la stratégie de Samsung sur le marché algérien de l'électroménager semble nécessaire pour deux raisons : tout d'abord, parce qu'elle nous permettra de savoir si le marché algérien d'électroménager fait partie de la stratégie globale de Samsung ou si le marché

algérien pour Samsung n'est qu'un marché pour vendre ses produits ; ensuite, à travers toutes les réponses et les explications auxquelles nous aurons abouti, suite à notre recherche et à une enquête menée au sein de la filiale SAMHA nous essayerons de donner une réponse à notre question initiale.

Ainsi nous saurions si Samsung Eléctronics s'internationalise en suivant les étapes énoncés par Vernon dans sa théorie du cycle de vie international du produit. Et nous saurions aussi si la présence de Samsung en Algérie est un prolongement du cycle de vie des produits Samsung. Dans une troisième section, pour connaitre le positionnement de Samsung et le degré de son appréciation par le consommateur algérien, nous allons effectuer une étude de marché. Cette étude de marché servira dans deux sens. En premier, elle nous permettra de savoir si Samsung représente un succès ou non sur le marché Algérien. En second , le plus important, elle nous permettra d'envisager de nouvelles perspectives d'implantation pour Samsung en Algérie, d'après son positionnement et son succès de départ.

Section (1) :Aperçu sur le groupe Samsung Electronics.

1. Présentation du groupe Samsung :

1.1.Samsung un conglomérat puissant :

Samsung est une entreprise sud-coréenne crée en 1938, dont le siège social est à Séoul. Contrairement aux autres entreprises qui se sont spécialisé dans l'électronique, Samsung a su se diversifier avant de s'internationaliser. En effet, Samsung couvre aussi la recherche, la fabrication et la distribution des produit électroménager, les semi conducteurs, les micros processeur. Le groupe est aussi à l' origine de la construction du plus grand gratte-ciel *Bordj El Khalifa. Depuis 1974, Samsung Heavy industrie (*SHI) exploite l'un des principaux chantiers navals de la Corée du sud, ou sont fabriqués des pétroliers, des portes conteneurs, les plates formes navales et les chantiers navals. Sans oublier les partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur et la recherche dans le domaine médical[137]. On citera notamment[138] :

— **Samsung Eléctronics** : Qui s'occupe de l'électroménager, de la téléphonie et de l'informatique.

[137] **http://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe_Samsung 02.12.2012 . Et http://www.recherchemobile.fr/references/liste-des-constructeurs-telephoniques/samsung/ 02.12.2012.**
[138] ***jultey.free.fr/blog/uploads/istm/coree_lg_samsung.pdf*07.12.20Le .13.**

— **Samsung Électro-Méchanics** : Une section qui s'occupe des produit nécessaires au fonctionnement de la section électronique (bleutooth, tuners et modules USB).

— **Samsung SDI** : Est une autre section qui ne manque pas d'importance, puisqu'elle est chargée du développement des technologies toujours pour Samsung Electronics, commePDP (Plasma Display Panel) OLED, VFD (Vaccum fluorescent Display), LCD (Liquid Crystal Display), CRT (Cathod Ray Tube), CPT (Color Picture Tube), CDT (Color Display Tube). Ces derniers sont des composants qui entrent dans la production de biens finis comme les écrans plasma.

— **Samsung Corning** : Une filiale en charge des technologies concernant l'imagerie numérique (dalles d'écran LCD, plasma), elle a été fondée en 1973, en coopération avec Corning USA. Ces deux entreprises ont créer ensemble TV Braun Tube, le composant principal des téléviseurs.

— **Samsung SDS :** Où sont regroupés les analystes de Samsung pour fournir des solutions informatique, en particulier d'Internet, et ce pour des entreprises e-service, et tout ce qui concerne les logiciels pour les entreprises.

— **Samsung Networks : E**st une autre section spécialisée dans les services pour entreprises. L'essentiel des services fournis se résument par les réseaux intranet, les réseaux sans fil et les réseaux locaux.

— **Samsung heavy industrie** : Est l'une des sections les plus géantes du groupe samsung. Cette section s'occupe de la fabrication des moteurs d'avion et de semi conducteurs.

— **Samsung Chemical Industries:** Samsung possède 5 filiales dans l'industrie chimique. Samsung Total Petrochemicals, Samsung Petrochemicals, Samsung BP chemicals, Samsung fine chemicals et Cheil Industries. Elles fabriquent les macromolécules de haut niveau qui permettent de produire des plastiques et d'autres produits chimiques.

— **Samsung financial service** : Samsung ne s'est pas limité aux secteurs techniques, mais elle a aussi investie dans d'autres secteurs qu'elle a jugés rentables. L'essentiel de ses investissements sont les assurances, la marine, et les services bancaires. Samsung possède ses propres centres de recherche et de technologie (Samsung Advanced Institute of Technology SAIT). Elle travaille aussi en collaboration avec d'autres sociétés comme Samsung Medical Center, Samsung Press foundation, Samsung economic research institute.

En matière d'emploi, Samsung emploi un total de 221 726 dans le monde au début 2012. Dont 101 973 en Coré et 119753 dans le reste du monde. Avec 41203 en Chine, 13 850 en Europe et 43169 en Asie et en Afrique.

l.2. Samsung : une histoire en trois étapes :

La première étape étant l'apprentissage. Tout a commencé en 1938, quand son fondateur Lee Byung Chull décide d'arrêter ses études et de se consacrer au décorticage du riz. En joignant Ces premiers bénéfices avec les bénéfices de quelques affaires immobilières, le fondateur donne naissance à Samsung Sanghoi spécialisée dans l'import-export de produits alimentaires et dont les bénéfices permettent un investissement dans la brasserie un an plus tard. Samsung devint très vite un acteur majeur de la stratégie d'exportation et un acteur majeur du processus d'industrialisation en Corée.[139] A partir de 1953, Samsung s'engage totalement dans une politique de substitution aux importations en investissant dans le sucre et le textile. Durant les années cinquante, soucieux de faire face à la concurrence et de ne pas se limiter aux produits alimentaires, Samsung choisit de se diversifier sa en s'attaquant à d'autres secteurs comme les assurances, la banque, la distribution et l'immobilier. Et pour influencer la société, Samsung s'est lancée durant les années soixante, dans les chaines télévisées et fond un journal quotidien *JoongAng* et des fondations diverses.
En 1969, Samsung se lance dans les industries de pointes, avec la création de Samsung Eléctronics. Tout en conservant sa présence dans la consommation. Samsung Moolsan s'affirme non seulement comme un acteur majeur d'exportation, mais aussi un conglomérat qui a su diversifier sur un marché très concurrentiel.

Ce n'est qu'à partir des années soixante dix que Samsung Moolsan fait face à un vrai défi d'internationalisation et un accès à la consommation de masse. Tout en gardant la tête du développement économique coréen. Au même temps Samsung s'oriente vers d'autres activités industrielles et des services, en particulier l'industrie lourde et la chimie tout en s'adaptant aux nouvelles conditions d'environnement, surtout après l'introduction en bourse de certaines de ses filiales (Samsung Eléctronics et Samsung Moolsan). Au même temps, Samsung s'impose dans l'industrie électrique et électronique par le lancement de nouveaux produits, comme les téléviseurs et l'électroménager, et investie dans les télécommunications et les semis conducteurs. Les activités de services connaissent également une montée en puissance, dans le tourisme, les média, l'immobilier, les assurances et s'engage dans la préservation de l'environnement naturel.

Dés 1980, Samsung se trouve face à de nouveaux défis internationaux, l'avancée technologique des Etats-Unis, la crise financière dans les pays en développement, le retour du

[139] http://framespa.revues.org/878, le 04.12.2012.

protectionnisme et la crise politique contraint la firme à se désengager de certaines activités comme les téléviseurs. Mais au même temps, le géant s'engage dans la recherche et développement, et s'impose dans les semi conducteurs, la biotechnologie et l'aviation. Durant cette période, Samsung fait un grand pas sur la scène internationale et devient une multinationale, par l'implantation d'usines à l'étranger, l'exportation et le développement d'une coopération à l'échelle internationale. Déjà en 1986, Samsung fût classée trente cinquième entreprise mondiale, et dépasse ces principaux concurrents nationaux.

Après la fin de guerre en Corée, Samsung continue son expansion et ses exportations tout en privilégiant la croissance interne et en autofinançant 50% des investissements. Un autre point qui mérite aussi d'être cité, c'est le passage du géant d'une stratégie d'**imitation** à une stratégie d'**innovation**. Samsung n'a pas cessé de combiner entre une croissance du chiffre d'affaire et une rentabilité dans un marché en croissance. Cette combinaison constitue la clé d'une multinationalisation réussie.[140]

La troisième étape débute dés le décès du fondateur de Samsung en 1987 et l'arrivé de son fils à la tête de la direction. Ce dernier lance les bases d'une nouvelle gestion et accorde la priorité à la qualité et surtout au client. Sous les contraintes de l'environnement et du marché, Samsung procède à une réorganisation, par la création de filiales et la cession d'autres tout en débouchant sur quatre secteurs, l'électronique, la construction mécanique, la finance et les services à l'exportation. En 1997, comme tous les chaebols, Samsung doit faire face à la crise financière. Elle réagit par une profonde réorganisation de son système de gestion. En 1998, les exportations reprennent, y compris les profits. La crise financière a ainsi précipité les mutations du groupe familial en une corporation institutionnalisé à l'américaine. Et Samsung Eléctronics devint alors un leader global.[141]

2. Les différentes implantations de Samsung :

Comme la montre la (figure 21), Samsung est présente partout dans le monde. En effet, le développement stratégique du groupe implique l'établissement de sièges sociaux à l'étranger, afin de s'enraciner. Dans cet objectif, Samsung a réparti ses activités dans quatre régions, donnant ainsi naissance à quatre directions régionales dans le monde. Il s'agit de la direction Europe, la direction Amérique, la direction Asie, et enfin la direction Middle East North Africa (MENA). L'Algérie est

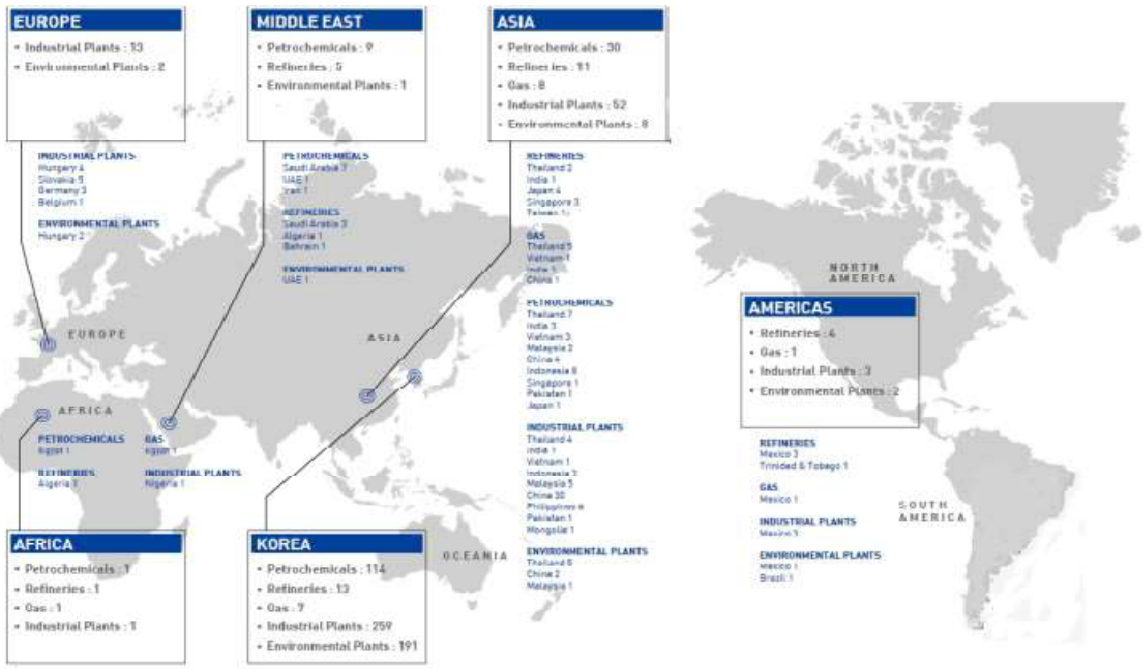
[140] **Dominique Barjot, La Globalization - La Mondialisation, *Entreprise et Histoire*. In : http://framespa.revues.org/878, le : 06.12.2013.**

[141] **Samsung Groupe, *Samsung, soixante ans d'histoire*, Séoul, Imprimerie Samsung, 1998, 669. In : http://framespa.revues.org/878. Le: 06.12.2013.**

justement comprise dans cette dernière (MENA). Chacune de ces directions régionales, chapote et supervise les activités de Samsung dans la région concernée. Chaque région est représentée par un ensemble de pays. Et dans chaque pays, Samsung a choisi un mode particulier d'implantation, un des secteur(s) d'activité donné(s) et un ensemble de produits donnés. Le choix du pays, du secteur d'activité, du mode d'implantation et du panier de produits dépend des caractéristiques de ces derniers, après la réalisation d'études de marchés approfondies et une analyse de l'environnement international.

Dans sa stratégie d'implantation, Samsung fait de son mieux pour être [142]***réactive*** et être ***partout***. En effet, Samsung a choisi de s'implanter partout dans le monde pour se tenir prés de ses consommateurs, distributeurs, partenaires et fournisseurs, réduire les coûts de transaction pour rester compétitive au niveau des prix, et surtout accéder à la main d'œuvre. Dans certain pays, Samsung a choisi d'installer des usines. Dans d'autres pays, son choix s'est porté sur la sous-traitance[143] avec des usines locales. Comme la montre la figure suivante, le nombre des entreprises industrielles produisant des produits semi finis et des composants est de 259 en Corée, contre 64 usines dans le reste du monde. La plus part de ces usines fabriquent des composants qui vont être ensuite montés dans d'autres pays.

Figure (21) : La présence géographique de Samsung



Source : http://histoire-geographie.ac-dijon.fr/IMG/pdf/chap_4_entreprises_transnationales.pdf

[142] **http://histoire-geographie.ac-dijon.fr/IMG/pdf/chap_4_entreprises_transnationales.pdf. Le:06.12.2013.**
[143] **Sous-traitance : action de donner à produire des parties de ses produits à d'autres entreprises.**

On considère que :

Industrial plants : entreprise industrielle. Environmental Plants : entreprise de services à l'environnement, à la construction. Petrochimicals : pétrochimie. Refineries : raffinerie. Gas :gaz.

On remarque aussi, que Samsung a intensifié ses activités dans les pays en développement, en particulier les pays asiatiques comme la Chine, la Thaïlande, l'Inde, la Malaisie, le Vietnam et le Japon, avec une forte concentration des activités industrielle en Chine. Cette intensité géographique permet à la firme d'équilibrer les cycles sur ces différents marchés. Cette stratégie constitue l'une des principales raisons du succès de Samsung. Etre une organisation mondiale [144]permet à Samsung de trouver les meilleures sources de matières premières ainsi que les meilleurs endroits pour produire et assembler ses produits aux meilleurs coûts. Son caractère mondial a aussi entrainé une marque mondialement reconnue. Samsung bénéficie **d'une synergie** du fait qu'elle est présente sur plusieurs secteurs d'activités et plusieurs marchés. Le contrôle des différentes phases du processus de production, depuis la matière première jusqu'à la vente aux détaillants, fait de Samsung une entreprise **verticalement intégrée**.[145]

Le processus d'implantation de Samsung évolue avec le temps. Actuellement Samsung a entamé la construction d'une usine au Texas[146], un complexe géant de 213000 M^2, toutes activités confondues. Les raisons d'un tel investissement de 3,6 milliard de dollar sont diverses et vise principalement l'approche du consommateur et des entreprises partenaires comme Apple. Limiter les frais de douanes, de transport et de livraison. Cela permet aussi de sous-traiter la fabrication de puces à Globalfoundries et TSMC. Enfin, répartir les capacités de production permet de répartir le risque d'être affecter par les catastrophes naturelles et les crises politiques. La construction d'une deuxième usine en Inde[147] a pour objectif de profiter d'une main d'œuvre qualifiée et a faible coût. Cette usine à 100 millions de dollars est sensée fournir le monde entier, que se soit en matière de produits finis, comme les téléviseurs, des moniteurs et des produits électroniques grand public. Les

[144] http://www.abesit.in/pdfs/launching-high-end-technology-products-contributed-prof-ashutosh-prof-sarita.pdf11.12.2013.

[145] http://www.abesit.in/pdfs/launching-high-end-technology-products-contributed-prof-ashutosh-prof-sarita.pdf. Le 11.12.2013.

[146]Http://www.presence-pc.com/actualite/ARM-fab-43552/. In : http://histoire-geographie.ac-dijon.fr/IMG/pdf/chap_4_entreprises_transnationales.pdf; Le :12.12.2013.

[147] http://histoire-geographie.ac-dijon.fr/IMG/pdf/chap_4_entreprises_transnationales.pdf. Le: 06.12.2013.

responsables considèrent cette usine comme un centre global de fabrication pour Samsung, à savoir que même des centres de recherche y sont implantés.

3. La stratégie générale de Samsung Eléctronics :

Le succès rapide de Samsung s'explique par les diverses stratégies adoptées par la firme elle-même, à commencer par sa stratégie d'implantation mondiale qu'on a déjà citée. Cette forte présence dans le monde est le résultat de la stratégie « Think global » adoptée très tôt par Samsung. Cette stratégie consiste à être partout dans le monde, et satisfaire tout le monde avec des produits adaptés à chaque région géographique et pour chaque pays visé. Pour être aussi efficace, Samsung a basée sa stratégie sur la segmentation marketing qui met l'accent sur les spécificités de chaque région géographique et de chaque pays. Samsung n'adopte pas le même produit aux différents marchés, mais propose un panier de ses produits aux différent pays, selon les caractéristiques des ces derniers, à savoir que la réglementation du pays et les caractéristiques du consommateur sont capitales.

Pour avoir toujours accès à l'information pertinente et mise à jour, Samsung a installé des centres de recherche en Inde, au Japon et en Europe. Ces centres de recherches réalisent en permanence des études de marché pour mettre l'accent sur les besoins de chaque pays. Le site officiel de Samsung indique que plus de 80% des ventes sont réalisées à l'extérieur de la Coré à travers un réseau de production global en croissance. Trois éléments de base sur lesquels s'appui Samsung dans ses activités et qui sont à l'origine de son succès, sont justement la recherche& développement (R&D), la domination par les coûts et le marketing.

3.1. La stratégie de recherche et développement de Samsung Eléctronics :

Selon le courrier de la Corée, Samsung comme tout les conglomérats connus le plus souvent sous le nom de ***chaebol***, ont tendance à centrer leurs efforts sur la recherche et développement[148]. Cette substitution par la R&D ne s'est pas imposée dans un but de croissance, mais de survie, dans un environnement international où la convergence numérique prend de l'ampleur. En 2005, Samsung déclara par l'intermédiaire de son vice-président et directeur technologique qu' [149]« Au 21ème siècle, seules les entreprises qui créent et dominent le marché grâce à des technologies innovantes survivront ». Selon la présente déclaration on ne peut que

[148] **jultey.free.fr/blog/uploads/istm/coree_lg_samsung.pdf.*07.12.2013Le* .**
[149]***http://www.webmanagercenter.com/management/imprim.php?id=934&pg=. In :***
jultey.free.fr/blog/uploads/istm/coree_lg_samsung.pdf.*07.12.2013Le* .

constater qu'un objectif de survie l'emporte sur un objectif de croissance. Un objectif qui n'est obtenu selon le chaebol qu'avec une R&D très développés.

La stratégie de Samsung en terme de recherche et développement est donc basée en grande partie sur la convergence numérique, les nanotechnologies[150], les partenariats, tout en conservant une multi-activité.

Et considère que la R&D est l'élément central de la création de valeur, et ce, via l'innovation, et déclare [151]« We have various programs in place to attract top talent. […] We allow our people to make full use of their talents and provide the optimal environment for them to conduct their research ».

Pour activer dans le domaine des nanotechnologies, Samsung a réalisé des partenariats avec IBM Corp, Chartered Semiconductor Manufacturing Pte et Infineon Technologies AG. Au moment de cette intégration, Samsung avait à peine effectué le 110 nanomètre (nm) et exprimait sa volonté d'accéder vite au 90 (nm) puis au 65 (nm) et 45(nm). Hélas on n'a pas accès à l'information nous permettant de vérifier l'échelle nanométrique atteinte par Samsung actuellement après plusieurs années de partenariat. Un partenariat qui a donné naissance à une plate-forme technologique industrielle mondiale pour les procédés des nanotechnologies. Ainsi chaque entreprise peut mettre en œuvre, dans ses unités de production des procédés communs issus d'un effort conjoint de développement.

Un autre partenariat avec IBM qui vise à utiliser la technologie logique d'IBM pour différentes lignes de produits (systèmes de puces, télévisions haute définition, lecteur DVD). Cette stratégie de partenariat vise à imposer un ***standard***. Samsung ne se contente pas d'être le pilier des futures standards, mais aussi elle garde une multi-activité. En effet, Samsung annonce qu'en matière de gamme, elle n'a pas à faire un choix. Au contraire, elle peut produire différentes gammes, avec différentes technologies. Pour Samsung les partenariats sont aussi un moyen de répartir les risques, un point de vue qui est partagé par les autres partenaires. A noter que certains des partenaires des Samsung sont aussi ses concurrents sur plusieurs domaines d'activités.

La convergence technologique est une autre stratégie suivie par Samsung tout en gardant une multi-activité. La convergence numérique ou technologique étant la fusion de plusieurs technologies, chacune avec ses fonctionnalités, en un seul appareil, qui répond à divers besoins. C'est en quelques

[150] Nanotechnologies concernent la conception, la caractérisation, la production et l'application de structures, dispositifs et systèmes par le contrôle de la forme et de la taille à une échelle nanométrique.(un nanometre est d'ordre d'un milliardième ou de 0,000 000 001 Métre). In : http://fr.wikipedia.org/wiki/Nanom%C3%A8tre#Multiples_et_sous-multiples_du_m.C3.A8tre

[151] http://www.sait.samsung.co.kr/eng/about/e_ceo.jsp. 11.12.2013.

sortes obtenir le maximum de fonctionnalités avec le minimum de canaux et de transcripteurs[152]. Comme c'est le cas aujourd'hui avec le téléphone portable qui combine communication, stockage d'information, appareil photo, caméra, traitement de l'information, Internet et autre. Samsung est leader mondial sur les marché des écrans LCD. Il aussi très présent sur le marché des téléphones portables et les appareils multifonction. Ce succès est justifié par une maitrise de la production de la plupart des composants nécessaires, contrairement aux nanotechnologies, où Samsung s'alliait pour acquérir des compétences.

[153]Dans le domaine de l'affichage et des téléphones portables, Samsung n'a pas besoin de s'allier. Un partenariat dans des domaines où Samsung est leader comme l'affichage et le téléphone portable ne fera que bénéficier ses concurrents. Samsung combine alors son savoir faire en affichage, appareil photo, sonorité évoluée pour converger ses appareils numériques, qui peuvent se vendre dans le monde entier. Le processus de partenariats en R&D débuté par Samsun ne se résume pas à ceux déjà cités. En effet, Samsung a élaboré un partenariat avec Toshiba. Ce partenariat a permet la mise sur la marché des HD DVD distinés aux plates formes de micro portables. Pour entrer au marché des appareils photos, Samsung s'est allié avec Pentax.

Samsung Ventures America investi également dans les Start Up tel que Beceem qui développent le WiMax (Wifi à plus haute échelle). Samsung suit toujours une stratégie de domination sur le marché des standards, étant donné que le WiMax est un produit qui a du potentiel et qui peut devenir un standard comme l'a toujours été le Wifi. Samsung a aussi rejoint un partenariat large composé d'IBM, de Chartered Semiconductor Manufacturing et Infineon Technologies. Dans un but d'augmenter ses capacités de recherche dans les semi-conducteurs (limités au 100$^{\text{ième de}}$ nm). Ce partenariat a permet pour Samsung d'intégrer les semi-conducteurs d'IBM dans ses produits, via des cessions de licence par IBM. Le partenariat entre Samsung et son concurrent Sony a pour principal objectif une réalisation conjointe des écrans.

Toujours dans le domaine de la R&D, Samsung a crée SAIT 'Samsung Advanced Institute of Technology' en 1987. [154]Cette création avait pour principal objectif la fourniture de tout le groupe Samsung en R&D. En poursuivant la philosophie suivante « une recherche sans limite pour la percée technologique ». Cette institution a été créée dans un contexte de forte croissance en Corée, d'où se manifeste la nécessité d'anticiper le futur et trouver les technologies du lendemain. Au

[152] **http://fr.wikipedia.org/wiki/Convergence_num%C3%A9rique. Le : 07.12.2013.**
[153] **jultey.free.fr/blog/uploads/istm/coree_lg_samsung.pdf.07.12.2013Le .**
[154] **jultey.free.fr/blog/uploads/istm/coree_lg_samsung.pdf07.12.Le .2013.**

milieu d'un environnement concurrentiel, caractérisé par une course aux technologies par les entreprises, SAIT a choisi de se concentrer sur un nombre de secteurs. Tout d'abord la télécommunication, dans les téléphones mobiles, Samsung détient un monopole. Les travaux des chercheurs du SAIT sont destinés à créer des protocoles de communication qui seront les normes de l'avenir comme les mobiles de la quatrième génération.

Toujours dans les télécommunications, SAIT est à l'origine de DRM (Digital Right Management), une protection des fichiers musicaux sur Internet contre les téléchargements illégaux. Les technologies de l'affichage numérique et l'optique, sont deux autres préoccupations majeures de Samsung. Ce dernier fabrique lui-même ces écrans pour ses produits et a fait de son mieux pour faire disparaitre les moniteurs CRT à tube cathodique au profit des écrans LCD[155] à cristaux liquides et plasmas. Des efforts qui sont à l'origine de l'avènement de la télévision haute définition. Le dernier point qui mérite d'être souligné, c'est les partenariats entre les pôles universitaires et Samsung. En effet, Samsung joue le rôle de mécène par des financements estimés à plusieurs millions de Won et en contre partie Samsung bénéficie des résultats de recherche de ces universités. Une autre option pour laquelle opte le géant dans ces partenariats avec les universités et qui consiste à financer les études d'étudiants brillants, à condition que ceux-ci viennent travailler chez Samsung dés l'obtention de leurs diplômes. Nous pouvons constater en fin que Samsung possède un fort potentiel en R&D, donc il est capable de s'adapter aux nouvelles technologies et de créer de standards.

3.2. Stratégie de domination par les coûts :

Si pour certains produits, Samsung propose différentes gammes avec différents prix, on ne peut pas dire la même chose sur les composants informatiques et électroniques. En effet, dans la production des semi conducteurs, des puces, des mémoires et des micro-processeurs, Samsung domine le marché avec les prix les plus faibles[156]. Au moment ou la concurrence s'intensifie entre les fabricants d'ordinateurs, d'appareils photos, et d'appareils numériques, Samsung n'hésite pas à investir une somme de trente trois milliards de dollars pour tripler sa capacité de production de

[155] L'écran LCD (Liquid Cristal Display) filtre la lumière. Il est composé de deux plaques parallèles transparentes. Une fine couche de cristaux liquides est coincée entre ces plaques. Ces cristaux s'orientent lorsqu'ils sont traversés par du courant électrique pour ensuite produire des pixels.
L'écran plasma renferme un gaz. Excité par le courant électrique, le gaz contenu dans les cellules de l'écran (les pixels) produit un rayonnement lumineux qui est ensuite converti pour permettre d'obtenir 16 millions de couleurs.
In : http://www.commentcamarche.net/faq/13063-ecran-lcd-ou-plasma. Le: 07.12.2013.
[156] http://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/268228625.PDF. Le: 04.02.2013.

micro-processeurs. L'investissement de Samsung coïncide avec la fermeture des usines par plusieurs de ses concurrents. La stratégie de Samsung est d'investir dans les ingrédients de base de la technologie numérique. Samsung a pour principal objectif d'avoir l'image d'un fournisseur incontournable et de profiter de la croissance du marché.

Samsung est passé du 21^{e} au 1er rang mondial dans la production de puces. Une place qui ne lui était pas possible sans investissement important. Et depuis, Samsung fait tout ce qui est nécessaire pour préserver sa suprématie et préserver sa position d'indispensable fournisseur.
Dans les semi-conducteurs Samsung a réalisé un investissement sans précédent. En effet, grâce à cet investissement, les semi-conducteurs représentent presque un tiers de son chiffre d'affaires et les deux tiers de son résultat opérationnel. Les économies d'échelles importantes que Samsung reconnait avoir réalisé dans les semi-conducteurs, lui ont permet de se placer hors atteinte des petits fabricants. Samsung est aussi numéro un sur le marché des mémoires DRAM[157], Avec une part de marché de 30%. Samsung devance le coréen Hynix (16,5%) et l'américain Micron (14,7%). Ses ventes ont atteint des niveaux record grâce à la forte demande de mémoires, de semi-conducteurs et de micro-processurs par des entreprises concurentes, en particulier Sony et Appel. En terme de brevet , en 2012, Samsung détenait prés de 100 000[158] brevets utilisés dans le développement technologique de ses différentes activités. La demande de brevet durant la même année s'élevait à 4894, contre 4551 en 2010.

3.3. La stratégie marketing de Samsung Eléctronics :

Le marketing est l'un des points forts de Samsung. En effet, en plus de sa stratégie d'innovation technologique, Samsung mise beaucoup sur le marketing. En matière de promotion, Samsung mi en valeur ses produits par différents moyens. Allant de la participation aux foires, la fourniture de brochure, d'affiche et de fiches techniques. Samsung dispose aussi d'un site Internet officiel, grâce auquel le consommateur peut se renseigner sur la diversité et la disponibilité de ses produits. Samsung utilise aussi beaucoup le mécénat[159] d'entreprises, notamment par le soutien des tournois sportif. L'approche marketing peut varier d'un produit à l'autre, mais toutes les actions marketing sont coordonnées et contrôlées par Marcoms (réseau de communication interne de

[157] DRAM : Mémoires utilisées dans les micro-ordinateurs
[158]http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/sustainabilityreports/download/2012/2012_sustainability_rpt.pdf. 11.12.2013.

[159]le mécénat d'entreprise qui se définit comme un soutien financier, humain ou matériel apporté sans contrepartie directe par une entreprise, mais aussi grâce à la générosité de certains milliardaires[4]. En fiscalité et en comptabilité, il est considéré comme un don.

Samsung).[160] Samsung propose une diversité de produits finis dans trois domaines à savoirs l'électroménager, la téléphonie et l'informatique. Samsung est aussi très active dans le domaine des composants électroniques et informatiques en particulier les micro-processeurs, les puces-mémoires et semi-conducteurs où il détient des parts de marchés record.

En termes de distribution, la stratégie de Samsung est très compliquée. En effet, dans certains cas, pour commercialiser ses produits, Samsung implante directement des usines de production dans la région. Cette stratégie vise une approche directe des consommateurs et parfois des entreprises concernées, un accès direct à la matière première et à la main d'œuvre qualifiée à moindre coût. Avec un total de 196 filiales[161] à travers le monde, Samsung vise à renforcer sa présence de leader dans un monde envahi par l'électronique et l'informatique. Les filiales installées s'occupent des ventes des produits soit dans le pays d'implantation soit en exportant le produit vers d'autres pays, Mais avec une supervision totale des deux directions, la direction régionale concernée et la direction en Corée.

Dans certains pays Samsung n'a pas choisi de s'implanter mais de travailler avec des sous-traitants. Ceci dit, en matière de sous-traitance diverses formes d'internationalisation peuvent coexister. En effet, Samsung confie parfois la vente de ses produits à des bureaux de représentation. Ces derniers vont ensuite distribuer le produit via des distributeurs locaux et des revendeurs. Toujours en matière de sous-traitance, Samsung confie l'assemblage de ses produits à des partenaires situés dans des pays tiers. Les composants sont généralement fabriqués en Chine, Malaisie, Corée, Inde et autres pays Asiatiques. Parfois le partenaire qui s'occupe de l'assemblage, et de la fabrication de certains composants. Le choix entre fabrication ou achat des composants dépend principalement des coûts de production et de transport. La distribution se fait par la suite via les canaux de distribution disponibles. Parler de la distribution des produits Samsung, comme c'est le cas pour toutes les marques globales, nous oblige à évoquer la répartition géographique de la production des produits finis et des composants.

En fin, en matière de prix, nous n'avions pas eu le minimum d'informations pour situer la stratégie de la firme. Mais ce qui est sûre, c'est que dans le domaine des micro-processeurs, des puces mémoires et des semi-conducteurs Samsung applique les prix les plus faibles par rapport à ces principaux concurrents. Ce qui lui a donné la place numéro un sur le marché des composants

[160] http://www.abesit.in/pdfs/launching-high-end-technology-products-contributed-prof-ashutosh-prof-sarita.pdf. Le: 11.12.2013.

[161]http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/sustainabilityreports/download/2012/2012_sustainability_rpt.pdf.Le: 11.12.2013.

informatiques cités.[162] Ce qui est aussi à l'origine de la fermeture de certaines usines de grandes entreprises, comme Sony.

4. Les ventes de Samsung Eléctronics :

4.1. Chiffre d'affaires et profits:

Selon le Directeur Général de Samsung électronics, les prévisions de la firme sont des ventes d'un montant de 400 Milliards de dollars en termes de chiffre d'affaire à l'horizon 2020 et une place parmi les cinq premières marques mondiales et les dix multinationales les plus admirées. Les ventes de Samsung, enregisrtées[163] en won sud-coréen (KRW) sont estimées à 165 Trillons[164] (KRW) en fin 2011. Et les bénéfices sont de l'ordre de 16,2 Trillons (KRW).

Le tableau suivant nous donne un aperçu sur l'évolution du chiffre d'affaires de Samsung Eléctronics et de son profit.

Tableau (12) : évolution du chiffre d'affaires et du profit de Samsung Eléctronics.

les années / chiffre d'affaire et bénéfices en	2007	2008	2009	2010	2011
Le CA En milliards de dollar	98,5	121,3	136,3	154,6	165,0
Le profit en milliards de dollar	9,0	6,0	10,9	17,3	16,2

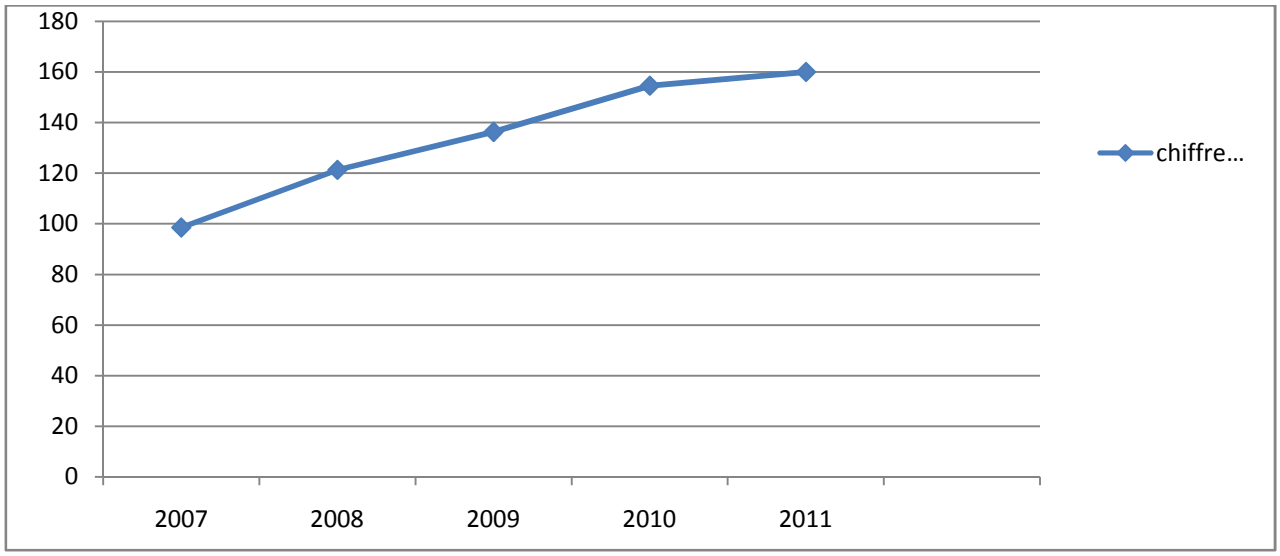
Source : http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/sustainabilityreports/download/2012/2012_sustainability_rpt.pdf. Le: 11.12.2012.

[162] Certaines informations sont collectées aux niveaux de Samha.

[163] http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/sustainabilityreports/download/2012/2012_sustainability_rpt.pdf. 11.12.2013.

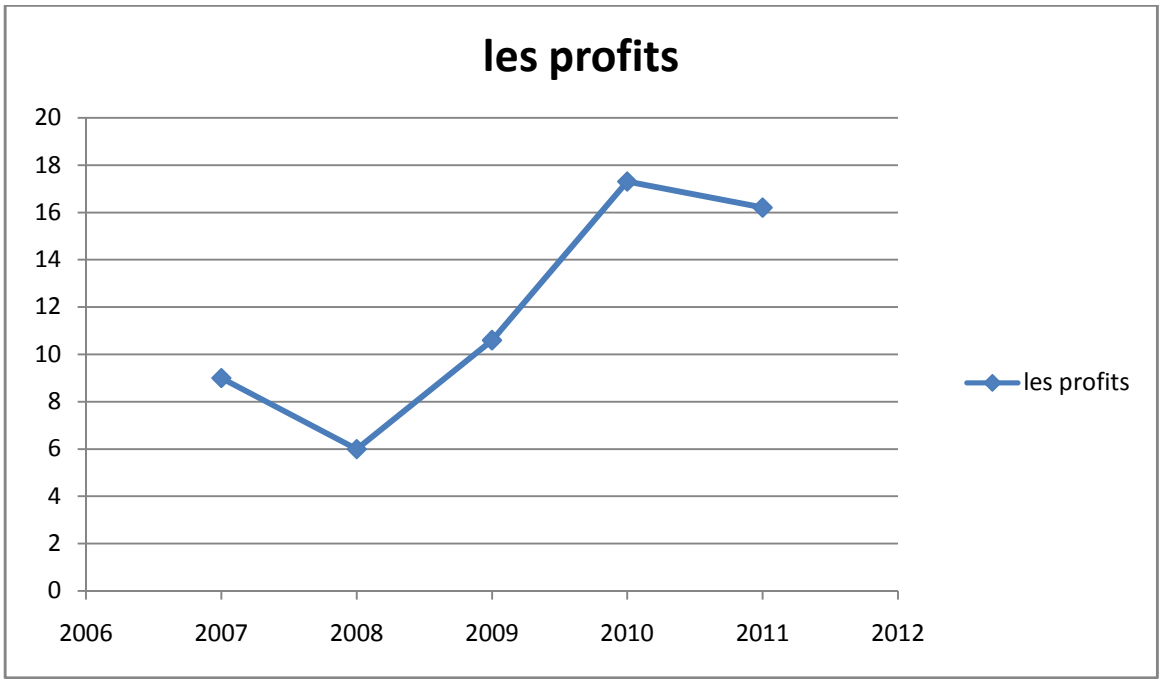
[164] 1 won sud-coréen = 0,000690763052 euro en 09.12.2012.
Un trillon est 1 000 000 000 000 000 000, soit un milliard de milliards (10^9x10^9) ;

Graphique (03) : évolution du chiffre d'affaires de Samsung Eléctronics,



Source : Rapport de Samsung en 2012. In : http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/sustainabilityreports/download/2012/2012_sustainability_rpt.pdf11.12.2013.

Graphique (04) : évolution des profits de Samsung selon le rapport annuel de la société.



Source : http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/sustainabilityreports/download/2012/2012_sustainability_rpt.pdf11.12.2013.

Alors que le chiffre d'affaires de Samsung est en plein évolution de 2007 jusqu'à 2011, Les profits enregistrés ont chutés légèrement en 2008 et en 2011.

4.2. Les ventes de Samsung Eléctronics dans différents domaines:

Les ventes de Samsung Electronics par produit représentent des milliards de milliards de dollars. Les téléviseurs et les DRAM représentent des chiffres relativement importants dans l'ensemble des ventes.

Tableau (13) : Les ventes de Samsung életronics. (Évaluées en Trillons (KRW)) :

Années / Produits	2009	2010	2011
téléviseur	21,9	20,9	22,5
monitor	15,9	14,5	15,1
DRAM (*Dynamic Random Access Memory*)	33,6	37,5	42,2
réfégirateur	11,6	13,3	13,5
Lave linge	7,0	8,6	9,2
Téléphone portable	19,8	20,6	12,2
Smart phone	3,7	8,0	19,9
imprimante	16,6	17,6	17,2
micro portable	3,4	5,0	6,3
Caméra	10,7	12,4	11,3

Source : http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/ sustainabilityreports/download/2012/2012_sustainability_rpt.pdf11.12.2013.

Section (2) : Samsung en Algérie : mode de présence et stratégie.

1. Le mode d'internationalisation de Samsung dans la région Middle East and North Africa (MENA) :

En Algérie , Samsung Eléctronics est un bureau de liaison. Pour le Maroc, le mode choisi c'est la filiale de production.

1.1. Le mode d'implantation de Samsung en Algérie :

Les grandes entreprises comme Samsung s'implantent dans un pays étranger par étape et en douceur. D'abord, elles lancent le business de chez eux, par le biais d'exportations, à travers un partenaire qui vend le produit. Quand le volume des importations devient important, elles installent un bureau de liaison, jusqu'à ce que le volume devienne très intéressant et rentable pour une installation sur place, pour finir enfin avec filiale. Les formes choisies par ces groupes internationaux diffèrent selon la réglementation du pays visé et selon la stratégie de chaque groupe. Samsung est installée en Algérie depuis 1999, mais le bureau de liaison ne s'est officialisé qu'en 2001. A cette époque là, il y'avait pas la loi de 51/49, qui obligeait un groupe étranger de s'allier à un partenaire local, mais elle a quand même choisi le bureau de liaison pour le marché algérien, et non pas la filiale. Ce bureau de liaison, *liaison office* en anglais, est un bureau de représentation du groupe Samsung en Algérie. Un bureau de liaison ne peut pas vendre le produit directement sur le marché algérien. Mais, il passe par des partenaires locaux qui peuvent le faire.

Ce bureau est aussi chargé de la prospection. La promotion de la marque Samsung en Algérie fait aussi partie des tâches principales de ce bureau de liaison. Pour être présent dans les trois marchés, électroménager, informatique et téléphonie mobile, Samsung électronics s'est efforcée de trouver au final trois partenaires locaux. Dans la téléphonie, elle a comme partenaire TIME COM. Dans l'informatique son partenaire est SACOMI. Dans l'électroménager, son choix s'est porté sur Samha, après avoir lâché son partenaire UPAC en 2006. Depuis 2001, jusqu'à 2014, Samsung en Algérie est un bureau de liaison, avec un changement de partenaires, pour s'allier avec CEVITAL en 2006, d'où la naissance de Samha (Samsung Home Appliance).

Samha quant à elle, est une filiale du groupe Cevital. Elle s'occupe de la production de produits finis, de composants, du montage et de distribution de produit importés parfois et fabriqués d'autres fois. Samsung Eléctronics autorise pour Samha l'utilisation de sa marque et de son logo. Samha bénéficie aussi d'une assistance technique par Samsung éléctronics, et ce, dans la production et le service après vente. Ce qui nous laisse que Samsung en Algérie est à la fois un bureau de liaison et une franchise (Co-marquage).

Le bureau de liaison de Samsung est chapoté par une direction générale sise à Dubaï. Cette dernière étant aussi chapoté par la direction générale de Samsung à Séoul en Corée.[165]

[165] D'après notre enquête au sein de SAMHA, en mai 2013.

Au moment de l'implantation de Samsung en Algérie, la loi 49/51 n'existait pas. Cela ne l'a pas empêché d'opter pour un bureau de liaison, et non pas pour une implantation directe. Le directeur Marketing de Samha explique ce choix par la structure du marché algérien. En effet, le marché algérien était à l'époque, un marché dit traditionnel et non organisé (pas de grande surface), et il l'est jusqu'à maintenant. Il ajoute aussi, qu'un bureau de liaison est la forme la moins risquée pour ce type de marché. Ce qui explique aussi, selon la même source que Samsung attend que le marché s'organise pour implanter une filiale.

1.2. Le mode de présence de Samsung au Maroc :

Nous avons pris la peine de comparer le mode d'implantation de Samsung Eléctronics en Algérie à celui du Maroc. Le Maroc qui est un pays frère de l'Algérie. Même localisation géographique, mais pauvre en hydrocarbure, a paradoxalement réussi à attirer Samsung en tant que filiale de production et non pas bureau de liaison comme c'est le cas algérien. Au moment ou Samha élaborait un diagnostic export et s'apprêtait à exporter, la filiale de Cevital s'est rendu compte du manque de capacité de production pour exporter et que les capacités disponibles suffisaient à peine le marché local. Une autre motivation pour que Samsung vient s'installer dans un marché potentiellement en croissance. Si l'Algérie et le Maroc sont deux pays qui bénéficient d'une localisation stratégique, on ne peut dire la même chose sur leurs stratégies d'attractivité des investissements. En effet, à côté d'une Algérie bureaucratique, de l'insécurité, une mal organisation, instabilité politique et surtout de la corruption. Il existe un Maroc qui fait tout pour attirer les investisseurs étrangers.

La stratégie d'attraction des investissements au Maroc consiste à inciter les grandes entreprises à externaliser une partie de leurs activités vers des régions marocaines appelées des zones franches. Cette stratégie fait partie d'une stratégie globale du plan Emergence lancé suite aux recommandations du cabinet McKinsey. Un plan qui est rendu possible grâce aux atouts dont bénéficie l'économie marocaine .[166] Pour commencer, le Maroc est doté d'un système 100% numérique, et des technologies de pointes. En effet, le Maroc a réalisé des progrès en matière de traitement de l'information, notamment dans la conception des logiciels, centre d'appels, les services, les télés services, traitement de l'information comptable et financière et des travaux d'édition.

[166] *slconf.uaeu.ac.ae/images/مؤتمر%2019%20%20الاستثمار/.../11.pdf* .25.12.2013Le .

Ces technologies sont utilisées dans différentes phases du processus de production et de distribution. Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a permet au Maroc de construire une industrie propice pour les investissements de services, et de construction. En plus des avantages de proximité, et de main d'œuvre abondante, qui sont les mêmes pour l'Algérie, le Maroc dispose d'atouts qui lui permettent d'attirer les multinationales. Pour commencer, un cadre réglementaire juridique adapté aux nouvelles exigences de la compétitivité internationale. L'innovation est un autre domaine visé par le plan Emergence et qui se développe de manière significative et qui vise plusieurs industries à savoir, la délocalisation des composants électroniques de pointe, des équipements automobiles, des équipements aéronautiques, du textile, des produits agricoles, des produits de la mer et de l'artisanat, la nanotechnologie et de la microélectronique. Des infrastructures de base ne cessent de se développer pour accompagner le développement économique et faciliter l'environnement des affaires. L a politique d'importation au Maroc est basée en grande partie sur les produits intermédiaires. Ce développement est aussi accompagné d'un développement du secteur bancaire (libéralisation du secteur et lancement d'un marché de change). Sans oublier que le marché boursier du Maroc est développé contrairement au cas algérien. En effet, la bourse de Casablanca a réalisé les meilleures performances dans la région MENA et qu'elle est classée troisième dans la région.

La stabilité du régime politique au Maroc et des compétences linguistiques variées (français, anglais, espagnol) sont aussi deux facteurs attractifs au Maroc. Le Maroc fait de tous ses atouts des avantages compétitifs pour devenir une plate forme incontournable d'accueil d'investissements étrangers. Sa pauvreté en Hydrocarbure est quasiment compensée par un potentiel [167]d'énergie renouvelable considérable. Le Maroc a lancé un processus d'accords commerciaux et de libre échange pour renforcer son intégration économique. L'existence d'un grand nombre d'entreprises au Maroc peut être considérée comme un effet d'agglomération ou tout simplement un indicateur de la densité industrielle. Le Maroc est considéré comme une plate forme d'exportation, surtout en composants intermédiaires qui entrent dans le processus de production. Cette spécificité fait de l'économie marocaine une économie fortement intégré dans la fragmentation du processus de production[168]. Le choix de Samsung Electronics n'est pas seulement basé sur la structure du marché algérien, ni sur la loi 49/51.

[167] ***www.theiguides.org/guides/3237-moroc-web-small.pdf*.25.12.2013Le .**
[168] ***www.gate.cnrs.fr/unecaomc08/.../Texte%20EL%20ISSAOUI.pdf* .Le 25.12.2013.**

2. Historique de Samha :

Avant de parler de Samsung en Algérie, il serait plus judicieux de présenter le groupe Cevital. Tout simplement parce que Cevital est principalement à l'origine de la présence de Samsung électromenager en Algérie. Cevital est un groupe familial bâti sur une histoire, et un parcours long. Tout a commencé avec l'ouverture d'un bureau d'expertise comptable en 1968, suivi de la construction métallique la SOCOMAG, et PROFILOR en 1974. Ce n'est qu'en 1988, que METALSIDER soit mis sur pied, puis le rachat d'IBM et Rank Xeros en 1991, ainsi que le lancement de quotidien LIBERTE. Un arrêt de deux ans a été marqué dans l'activité du groupe. Mais en 1997 les affaires reprennent, à commencer par le lancement de Hyundai Motors Algérie, et la construction du complexe agroindustriel Cevital à Bejaïa, qui ne cesse de grandir et se diversifier, avec plus de 20 filiale et 12 000 collaborateurs.

La réussite de Cevital repose avant tout sur des facteurs subjectifs, en particulier l'investissement personnel, fait de conviction et de persévérance. Il y a aussi des facteurs de réussite qui tiennent au management des entreprises, en premier lieu la politique constante de réinvestissement des résultats. Sans oublier la pertinence des investissements centrés sur la ressource humaine et l'innovation technologique. Un autre facteur de réussite, comme le mentionne le Président Directeur Général, dans une interview, c'est le respect des valeurs d'intégrité et de transparence.[169]

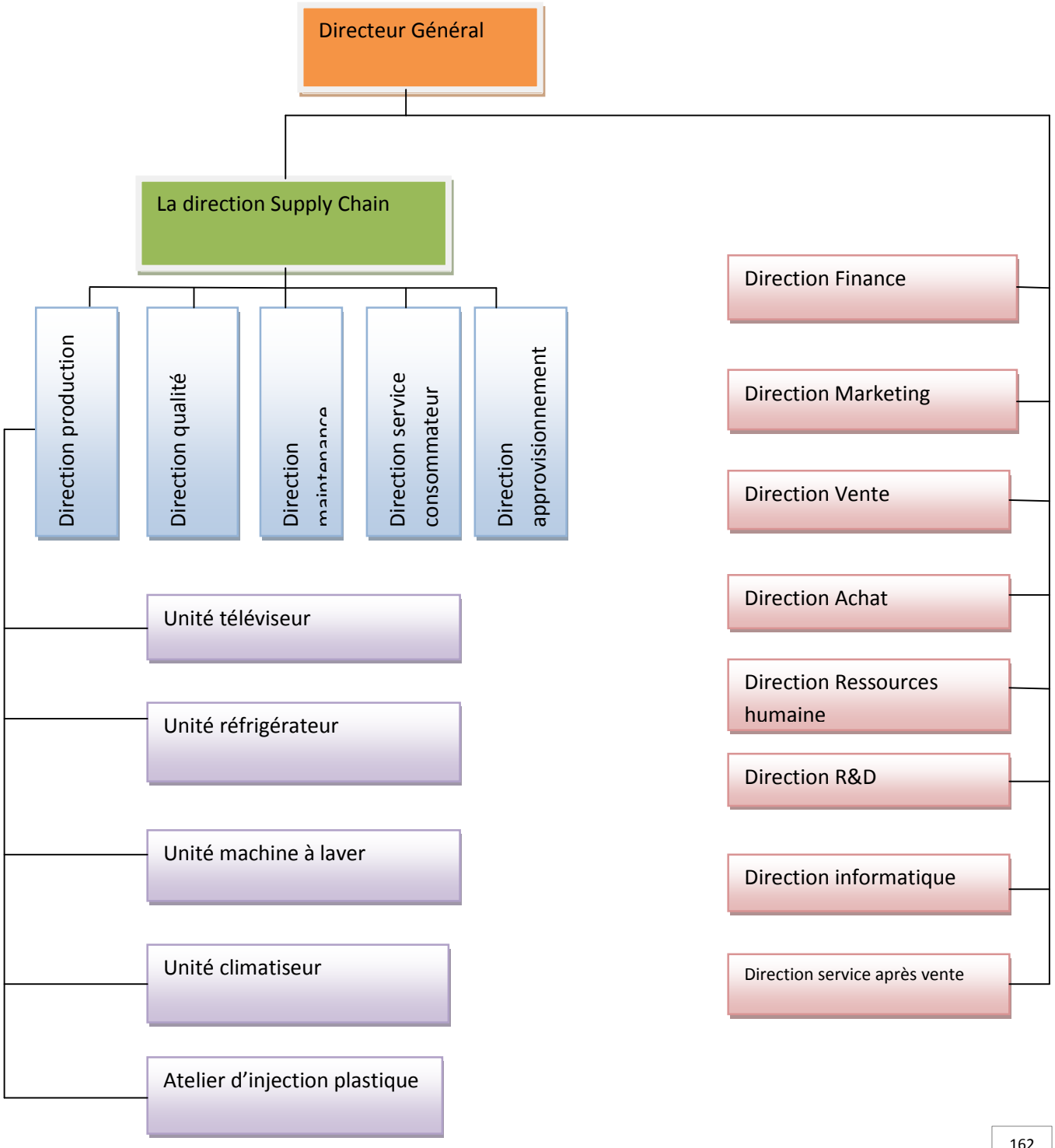
Samha, « Samsung Home Appliance », quant à elle est l'une des filiales du groupe CEVITAL. Elle a été créée en mai 2006 suite à une alliance entre le groupe et le leader mondial Samsung Electronics. La réussite d'un tel partenariat est basée sur l'échange d'avantage entre les deux parties. En premier, Samsung contribue au transfert de la technologie (Know How), l'assistance technique, la formation au démarrage et la formation continue sur les nouvelles technologies et le service après vente, la fourniture des équipements et des chaines de montage. En contre partie, Cevital met à la disposition du groupe son complexe, pour l'assemblage et la distribution des produits Samsung. Pour ce qui est de la distribution, Samsung est chargée de la mise en place d'un grand réseau de distribution qui couvre tout le territoire national. Dans l'assemblage, Cevital a commencé par la construction d'une grande usine de montage 40 000 m², avec une capacité de production de 650 000 unités par an (en une seule équipe) et un capital 100% Cevital.

[169] **Publication de Cevital,** ***N° 03 / Avril 2011, p :3 et 4.***

Les produits fabriqués par Samha seront identiques à ceux fabriqués dans le reste du monde. Actuellement Samha est considérée comme la première usine dans son genre en Afrique. Pour les hauts dirigeants, il n'est pas question de parler de montage, mais de production. En 2013, Samha a réalisé une part de marché d'environ 25% à 30% sur le marché algérien et emploi environ 2896 personnes.

Figure (22) : **L'organigramme de Samha :**

Voici l'organisation générale de Samha :



Source : Organigramme construit à partir des données de Samha

3. Le mix marketing de Samha[170] :

La stratégie marketing de Samha est basée sur quatre (P), qui sont les suivants :

3.1. Le produit :

Samha commercialise une diversité de gamme de produit composée de :

TV/Audio :

- De téléviseur de type : CRT, PDP , LCD, LED et HOME CINEMA.
- De CAHINE HIFI.
- De DVD.

L'électroménager :

- Le froid (multi-porte, double porte, combiné).
- La cuisson(plaque chauffante, table de cuisson, four, mico-onde).
- Lavage(lave linge et lave vaisselle).
- Aspirateur .
- Climatisation.

Les produits vendus par Samha ne sont pas seulement des produits Samsung. En effet, Samha travail en partenariat avec d'autres marques, dans certains produits, comme le cas des cuisinières Breiner. L'innovation permanente de Samsung lui permet de lancer de nouveaux produits chaque année. Les nouvelles séries de produits lancées, sont principalement des produits différents des anciens produits. Dans la plupart du temps, Samsung continue de vendre le nouveau et l'ancien produit au même temps. Et parfois, l'ancien produit et remplacé par le nouveau produit. On peut alors constater que le cycle de vie de l'ancien produit n'a pas atteint sa phase de déclin, quant un nouveau produit est lancé. La même chose se passe pour les produits Samsung dans d'autres pays.

Quant au cycle de vie international du produit, le cœur même de notre problématique, on nous a expliqué de manière convaincante que le lancement des produits Samsung n'est pas soumis à cette théorie. Pour cela nous nous sommes intéressés aux téléviseurs de Samsung. Les téléviseurs bénéficient chaque année d'innovation. En mois de juin, Samsung lance de nouvelles séries d'écrans plasma. Le lancement se fait en premier aux Etats-Unis, trois mois avant et deux mois avant en Europe. Le retard constaté est juste dû au temps nécessaire pour ajuster les machines et avoir l'assistance technique nécessaire par la maison mère.

[170] **D'après les données de Samha.**

3.2. La politique de distribution :

Les produits de Samsung/Samha sont vendus dans trois types de magasins, à savoir :

_ (12) PLAZA : Les PLAZA sont des magasins officiels qui appartiennent à Samha avec le même décor et les mêmes produits proposés à la vente.

_ (81) CITY PLAZA : Appartenant à des particuliers, ces magasins ne vendent que les produits Samha.

_ (2500) multimarques : Magasin de particulier qui vend plusieurs marques en même temps.

Un centre d'appel est installé pour contacter les revendeurs, soit pour leurs proposer de nouveaux produit, soit pour prendre leurs commandes. Les centres de livraisons s'occupent du chargement, la livraison et la facturation. A savoir que les plans marketing se font dans le département marketing.[171]

3.3. La politique de communication :

Deux politiques de communication sont lancées. L'une est destinée aux revendeurs et distributeurs des produits Samha. Cette politique de communication est basée sur des promotions. En effet, les cinq meilleurs distributeurs et les dix meilleurs revendeurs gagneront un voyage en Malaisie. Les meilleurs de la force de vente, distributeurs, délégués et responsables des PLAZA bénéficieront d'une somme d'argent fixée chaque période et qui peut dépasser les 50 000 Da.

Une autre compagne publicitaire est lancée et qui vise les distributeurs et les consommateurs, notamment à travers :

La télévision.

La radio.

L'affichage :

Pour l'affichage, Samha est présente sur une cinquantaine de panneaux d'affichage sur le territoire national. [172] Selon son directeur marketing, Samha a tendance à réduire son utilisation d'affichage et de voyages comme moyens de communication. Sans oublier la force de vente et le réseau de distribution. Le directeur marketing de Samsung a insisté sur la presse comme moyen de communication pour ses produits. En effet, des articles qui portent sur les produits Samsung/Samha sont très fréquents. L'annexe (02) nous donne des exemples de la communication via la presse écrite.[173]

[171] D'après notre enquête au sein du département marketing de Samha.
[172] DERICHE (H), Mémoire de master « La place des produits dans les points de ventes multimarques », 2011, p :45.
[173] D'après notre enquête au sein du département marketing de Samha.

Samha fait beaucoup de promotion de vente via le contact direct des revendeurs grâce aux centres d'appels instaurés. La publicité sur le lieu de vente, est autre moyen sur lequel est basée la stratégie de communication de Samha. A travers surtout les promotions sur le lieu de vente, music d'ambiance et autres.

3.4. La politique de prix :

Samha fixe trois prix pour chacun de ses produits, un prix distributeurs; un prix consommateur (PLAZA) et un autre prix distributeur B to B (grands comptes). Tous les prix de vente sont fixés à partir des prix FOB (sans frais à bord). Les nouveaux produits sont communiqués aux distributeurs et aux revendeurs dès leurs premières productions par Samha. Cependant un seul modèle est vendu aux distributeurs et aux revendeurs avec un prix nettement inférieur à son prix de vente, avec des milliers de dinars. Cette vente à pour objectif faire connaitre le produit auprès des consommateurs et susciter une demande auprès de ceux-ci.[174]

4. L'étude du comportement du consommateur algérien par Samsung :

Pour étudier le comportement d'achat du consommateur, la société *Hankook Research*[175] s'est intéressée tout d'abord à la phase pré-décision, puis au stade de prise de décision.

Les résultats et les constations auxquelles a abouti l'étude sont les suivants :

Comme tout processus de décision, la phase pré-décision est affectée par les motivations d'achat, les sources d'information, et les principaux facteurs d'achat. La signification du lieu d'achat est en fonction de la signification d'une bonne marque pour le consommateur, du prix des produits du prix maximum pour un produit ainsi que des promotions sur le lieu de vente. La prise de décision s'effectue soit selon les informations collectées par le consommateur et ses convictions, soit d'après ce que lui conseille le vendeur ou une personne tierce.

L'étude menée par la société a révélé que le consommateur algérien achète un produit électroménager pour les raison suivantes :

Le mariage, le déménagement, la rénovation, après une panne persistante ou tout simplement pour une mise à niveau. Des facteurs comme une meilleure performance, meilleure capacité, nouveau design, nouveau modèle, sont déterminants. La durée d'utilisation de produits remarquée est

[174] Informations recueillies au niveau de Samha.

[175] Hankook Research est une société d'étude de marché indépendante basée à Séoul en Corée, et qui opère depuis 35 ans.

légèrement longue, et ce pour plus de 90% de la population. Les principales sources d'informations sont la famille, les voisins et les amis d'un côté, la télévision et le vendeur d'un autre côté.

Pour un algérien, les principaux facteurs de prises de décision sont successivement la marque, le prix, la performance, et la durabilité. En questionnant les consommateurs algériens sur les meilleures marques selon les facteurs cités. Les réponses étaient les suivantes :

Meilleure marque en Algérie sont Samsung, LG, et Beko. En matière de prix, Eniem et Beko l'emportent. Pour la performance et la durabilité, on a constaté une légère fluctuation d'une marque à une autre. L'étude s'est intéressée de plus près au réfrigérateur. Pour ce dernier, les facteurs les plus significatifs sont la taille globale, la capacité intérieure et le type de réfrigérateur. La couleur et la durabilité sont aussi importantes. Pour le lieu d'achat, la plus part des consommateurs préfèrent les vendeurs multimarque. Et peu de consommateurs achètent auprès des magasins de la marque, en raison de livraison gratuite. Dans la région algéroise, les vendeurs d'El-Hamiz sont les plus fréquentés pour acheter un appareil électroménager. La signification d'une bonne marque change d'un consommateur à un autre. Pour la plupart des algériens, la qualité est la durabilité représentent la performance. Les promotions les plus satisfaisantes pour le consommateur algérien, parmi celles qui lui sont déjà appliquées, sont principalement, les réductions, la livraison gratuite, et la facilité de paiement sans intérêt. 29% des algériens questionnés reconnaissent n'avoir jamais reçu de promotion. A ce propos Samsung a eu la meilleure note en termes de promotion, en particulier de livraison gratuite. Mais en termes de réduction de prix, Beko et Eniem, sont meilleures.

En matière de prix, Samsung propose des prix qui conviennent au consommateur algérien, avec une liste de produits plus large.[176]

Section (3) : L'étude de marché sur le consommateur algérien.

Dans le but de connaitre les attentes des consommateurs Algériens en termes de produits électroménagers en général, et la place des produits Samsung dans le foyer algérien en particulier, nous avons effectué une étude de marché qui porte sur le consommateur algérien.

1. **La méthodologie** :

   L'étude menée porte sur un échantillon de 100 consommateurs algériens. Pour cela nous avons opté pour la méthode quantitative, qui consiste à la réalisation d'un questionnaire, fait à partir d'un ensemble de questions.

[176] **Selon les données de Samha 2013.**

1.1. La liste des questions :

L'ensemble des questions tournent autour de la perception des consommateurs algériens à l'égard des marques de l'électroménager en général, et de Samsung en particulier (service après vente, garantie, disponibilité de pièces de rechange, communication…), le nombre de produits Samsung détenu par les consommateurs, les attentes de ceux-ci par rapport aux produits Samsung, et enfin la place de la marque Samsung parmi toutes les marques.

1.2. Le choix du type de questions :

Différents types de questions ont étaient posées, à savoir :

- Des questions dichotomiques. (questions 5,11, 12, de l'annexe (1))
- Des questions à choix multiples. (questions 4, annexe (1))
- Des questions à échelle de jugement. (questions 1, 2, 3 de l'annexe (1)).

1.3. L'administration du questionnaire :

Les personnes sont interrogées face à face, par téléphone ou par courrier électronique. Les réponses collectées sont généralement collectives et reflètent l'avis de toute la famille. Dans certaines questions, comme celle qui concerne le nombre de produits Samsung possédé, la réponse ne peut pas être individuelle.

1.4. Le plan d'échantillonnage :

Notre étude s'est portée sur un échantillon de 100 Consommateur. La plupart de ces consommateurs sont issus de la région algéroise. A noter que chaque consommateur représente une famille, du fait que les réponses sont collectives, de même que les achats.

1.5. Traitement et analyse appliquée :

Nous avons procédé de la manière suivante :

-Nous avons effectué un tri sur les questionnaires, afin d'éliminer les mal remplis.

-Nous avons effectué un calcul de pourcentage, pour chaque question.

-Analyse des tableaux : On a commenté et analysé les tableaux, en faisant ressortir les pourcentages les plus importants.

2. Le tri-à-plat :

a) Les prix des produits Samha/Samsung

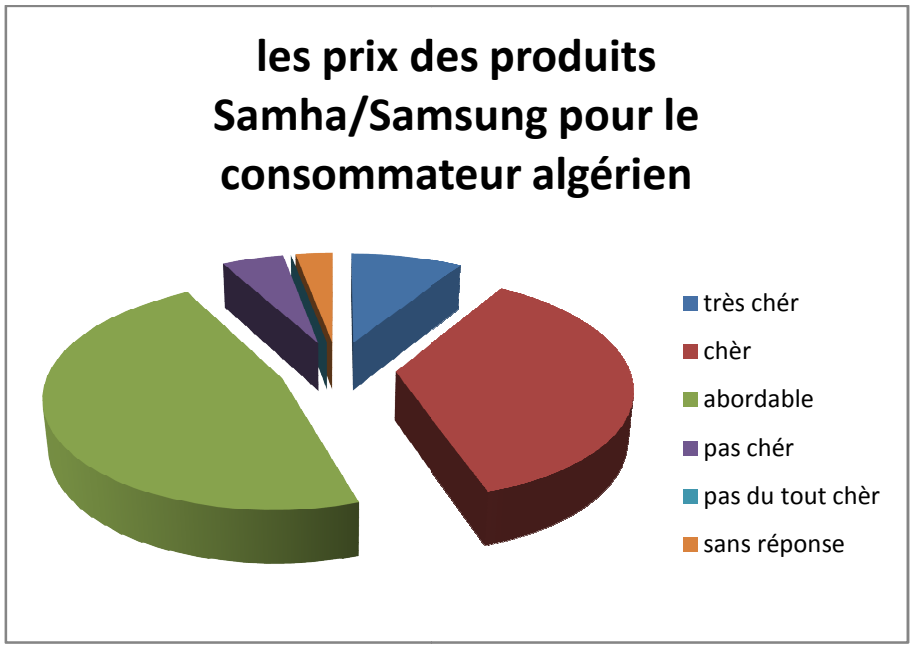
Tableau (14) : les prix des produits Samha.

Les variables	Les pourcentages
Très cher	**09**
cher	**36**
abordable	**47**
Pas cher	**05**
Pas du tout cher	**00**
Total	100

Source : d'après les données de l'enquête.

36% des familles considèrent que les prix des produits Samsung sont chers, alors que 47% les trouvent abordables.

Figure (23) : les prix des produits Samha.



Source : construit par nous même à partir des données de l'enquête.

b) Les prix des produits Samha/ Samsung par rapport aux autres marques :

Tableau (15) : les prix des produits Samsung par rapport aux autres marques.

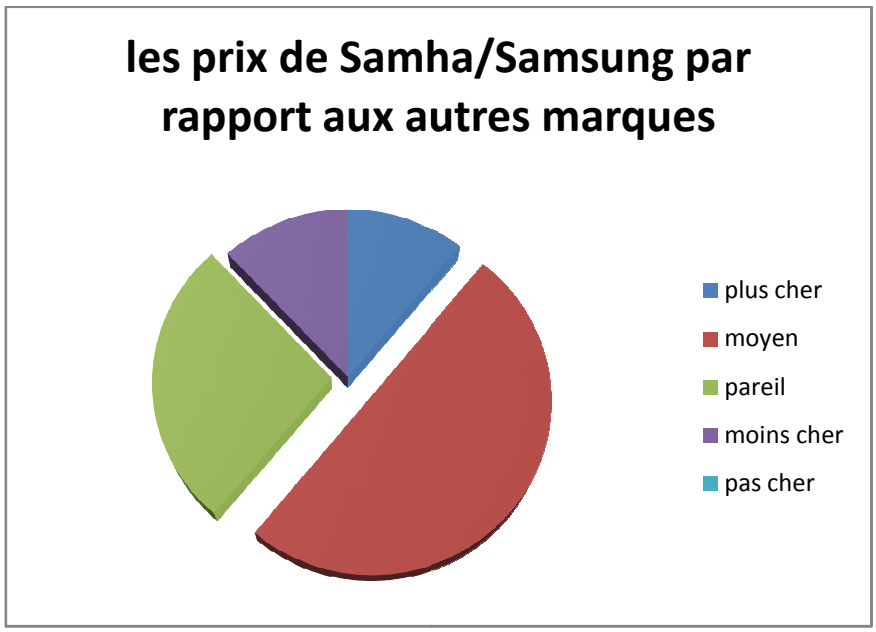
Les variables	Les pourcentages
Plus cher	11
Moyennement cher	50
pareil	27
Moins cher	12

Pas cher	00
Total	100

Source : d'après les données de l'enquête

Par rapport aux autres marques, les prix des produits Samsung sont considérés moyennement chers pour 50%. Seulement 27% des sondés trouvent les prix de Samha pareils aux autres marques.

Figure (24) : Les prix des produits Samsung par rapport aux autres marques.



Source : construit par nous même à partir des données de l'enquête.

c) La qualité des produits Samha :

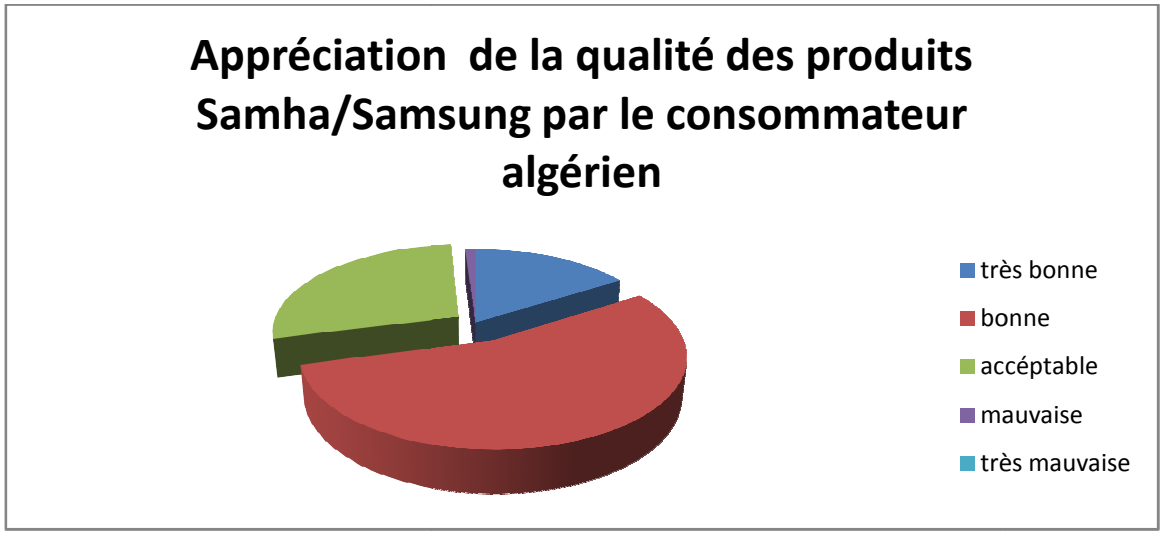
Tableau (16) : La qualité des produits Samsung/Samha.

Les variables	Les pourcentages
Très bonne qualité	16
Bonne qualité	55
Qualité acceptable	28
Mauvaise qualité	01
Très mauvaise qualité	00
Total	100

Source : d'après les données de l'enquête

En termes de qualité, les produits Samsung sont vus d'un bon œil, puisque 55% des familles les trouvent de bonne qualité, 28% les considèrent de qualité acceptable.

Figure (25) : La qualité des produits Samsung/Samha.



Source : construit par nous même à partir des données de l'enquête

d) **Le nombre de produits acheté par foyer** :

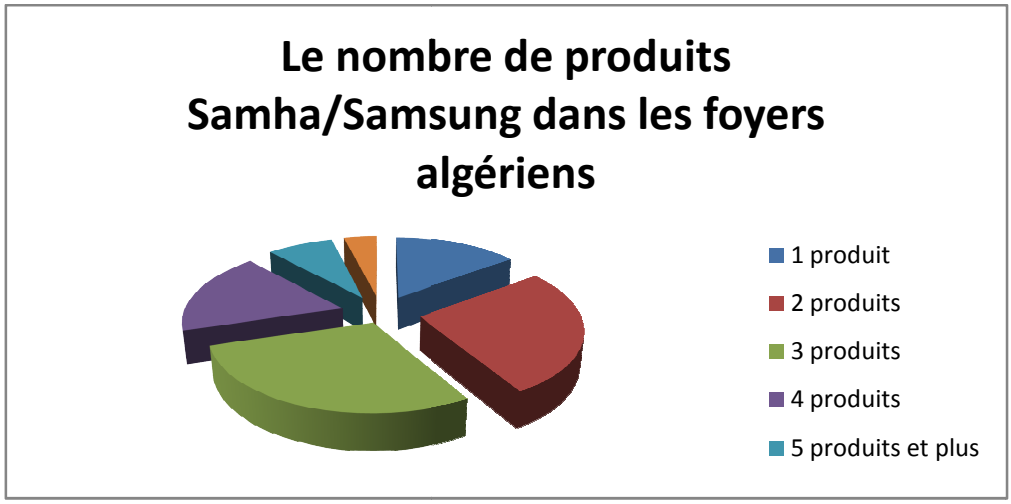
Tableau (17) : Le nombre de produits acheté par foyer.

Les variables	Le pourcentage
0 produit	04
1produit	15
2 produits	27
3produits	29
4 produits	18
5 produits et plus	8
total	100

Source : d'après les données de l'enquête

On remarque que presque les trois quarts des familles ont de deux à quatre produits Samsung.

Figure (26) : Le nombre de produits acheté par foyer



Source : construit par nous même à partir des données de l'enquête.

e) La garantie des produits Samha :

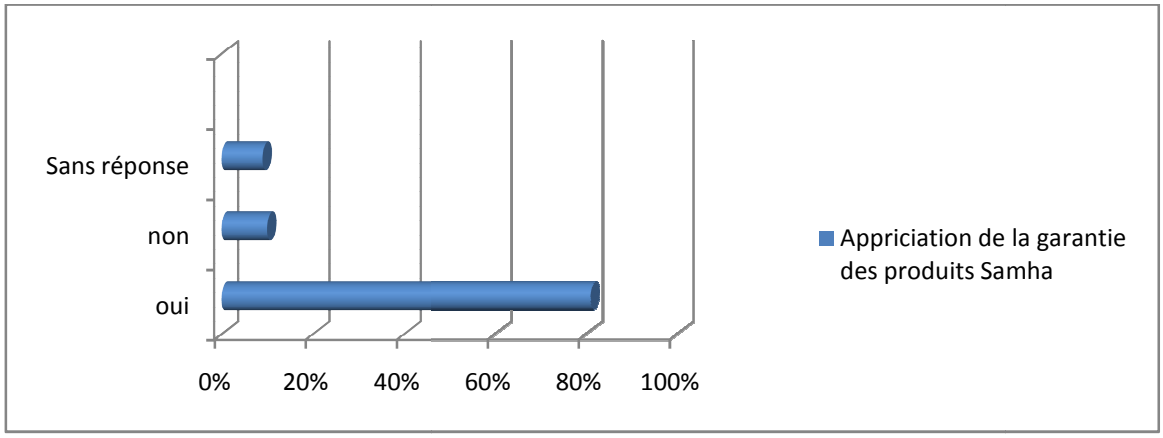
Tableau (18) : la garantie des produits Samha.

Les variables	Les pourcentages
Oui, Samha tient ses promesses En termes de garantie.	81
Non, Samha ne tient pas ses promesses en termes de garantie.	10
Sans réponse	09
Total	100

Source : d'après les données de l'enquête

Samsung semble tenir ses promesses en termes de garantie, puisque 81% des familles le reconnaissent.

Figure (27) : la garantie des produits Samha.



Source : construit par nous même à partir des données de l'enquête.

f) **La place des produits Samsung/ Samha sur le marché algérien de l'électroménager** :

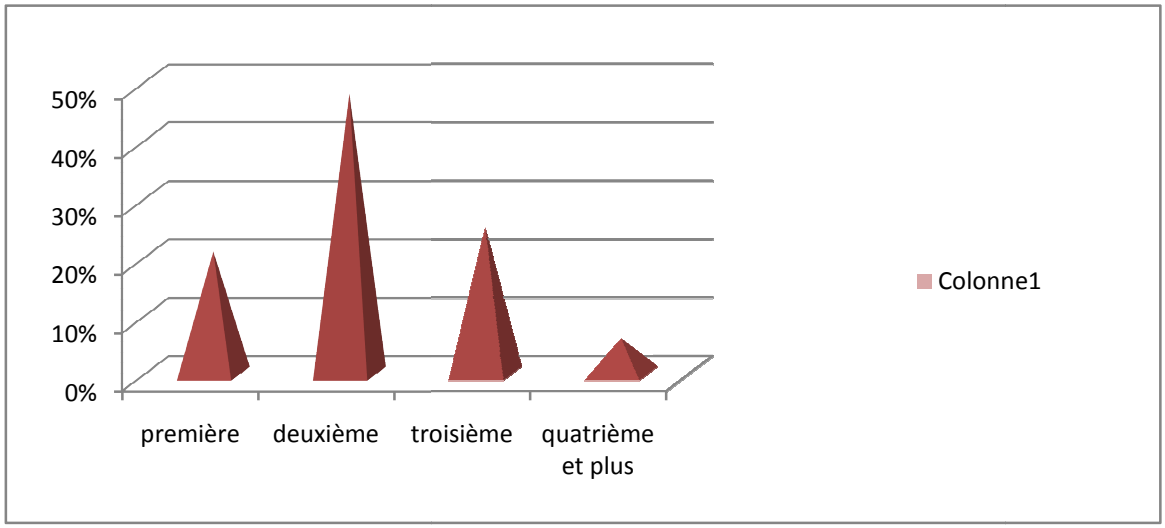
Tableau (19) : La place des produits Samsung/ Samha sur le marché algérien de l'électroménager.

Les variables	Les pourcentages
Première place	21
Deuxième place	48
Troisième place	25
Quatrième place et plus	06
Le total	100

Source : d'après les données de l'enquête

Samsung est classée deuxième marque sur le marché de l'électroménager par 48% des sondés.

Figure (28) : La place des produits Samsung/ Samha sur le marché algérien de l'électroménager.



Source : construit par nous même à partir des données de l'enquête

g) L'efficacité du service après vente de Samha/Samsung :

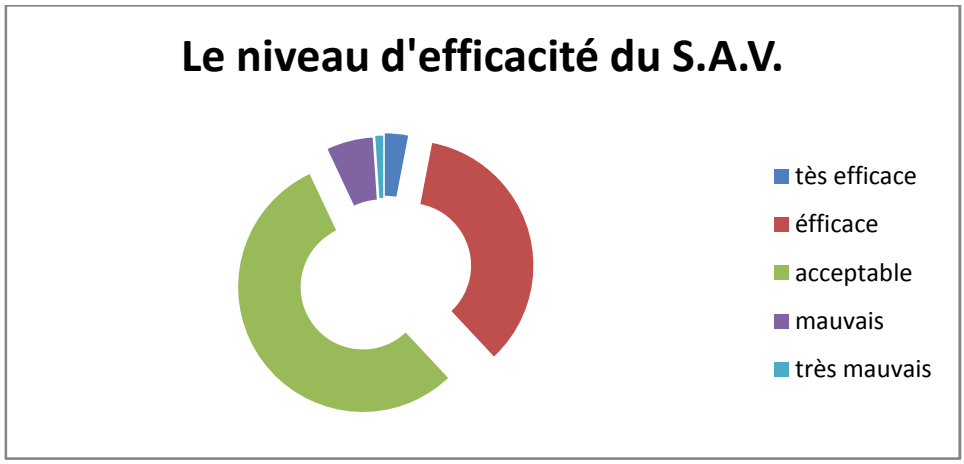
Tableau(20) : L'efficacité du service après vente de Samha/Samsung .

Les variables	Les pourcentages
Très efficace	03
efficace	35
acceptable	55
mauvais	06
Très mauvais	01
Total	100

Source : d'après les données de l'enquête

L e service après vente de Samsung est vu comme acceptable par 55% des familles questionnées, et 35% le trouve efficace.

Figure (29) : L'efficacité du service après vente de Samha/Samsung



Source : construit par nous même à partir des données de l'enquête.

h) **Les critères de choix d'un produit électroménager** :

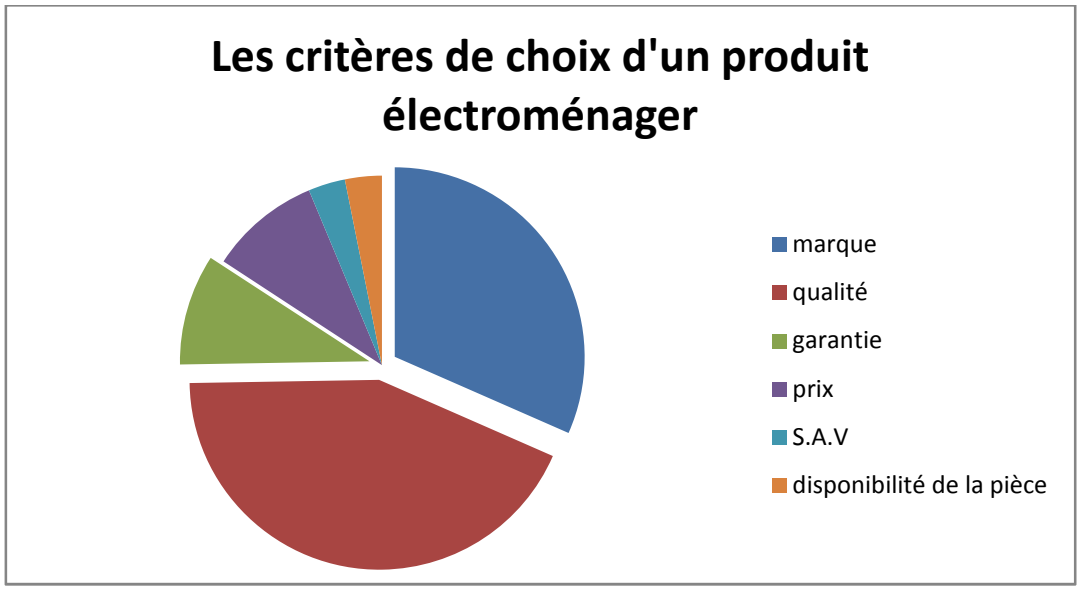
Tableau (21) : Les critères de choix d'un produit électroménager.

Les variables	Les pourcentages
marque	30
Qualité	41
Garantie	09
prix	09
Service après vente	03
Disponibilité de la pièce	03
Sans réponse	08
total	100

Source : d'après les données de l'enquête

La marque et la qualité semblent prendre de l'ampleur dans le choix d'un produit électroménager, puisque 30% des familles optent pour la marque et 41% optent pour la qualité. Le prix qui est un facteur déterminant n'a été choisi que pour 9% des réponses.

Figure (30) : Les critères de choix d'un produit électroménager



Source : construit par nous même à partir des données de l'enquête

i) Le niveau de communication sur les produits Samsung :

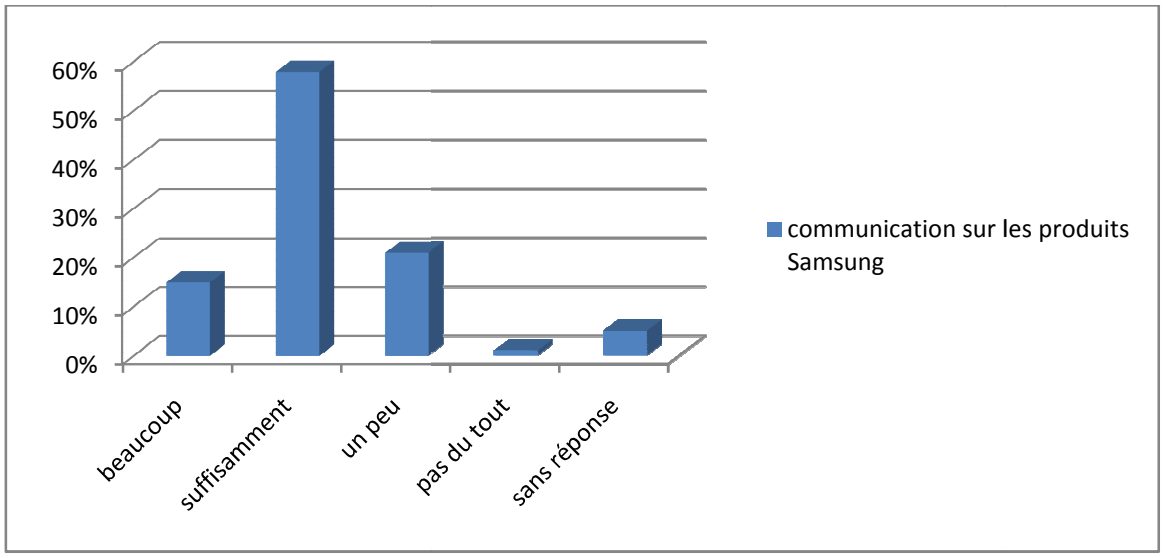
Tableau(22) : Le niveau de communication sur les produits Samsung

Les variables	Les pourcentages
beaucoup	15
suffisamment	58
Un peu	21
Pas du tout	01
Sans réponse	08
total	100

Source : d'après les données de l'enquête

58% des gens trouvent qu'il y a suffisamment de communication sur les produits Samsung.

Figure (31) : Le niveau de communication sur les produits Samsung .



Source : construit par nous même à partir des données de l'enquête

j) **La disponibilité et le conseil pour un produit Samsung:**

Tableau(23) : La disponibilité et conseil pour un produit Samsung.

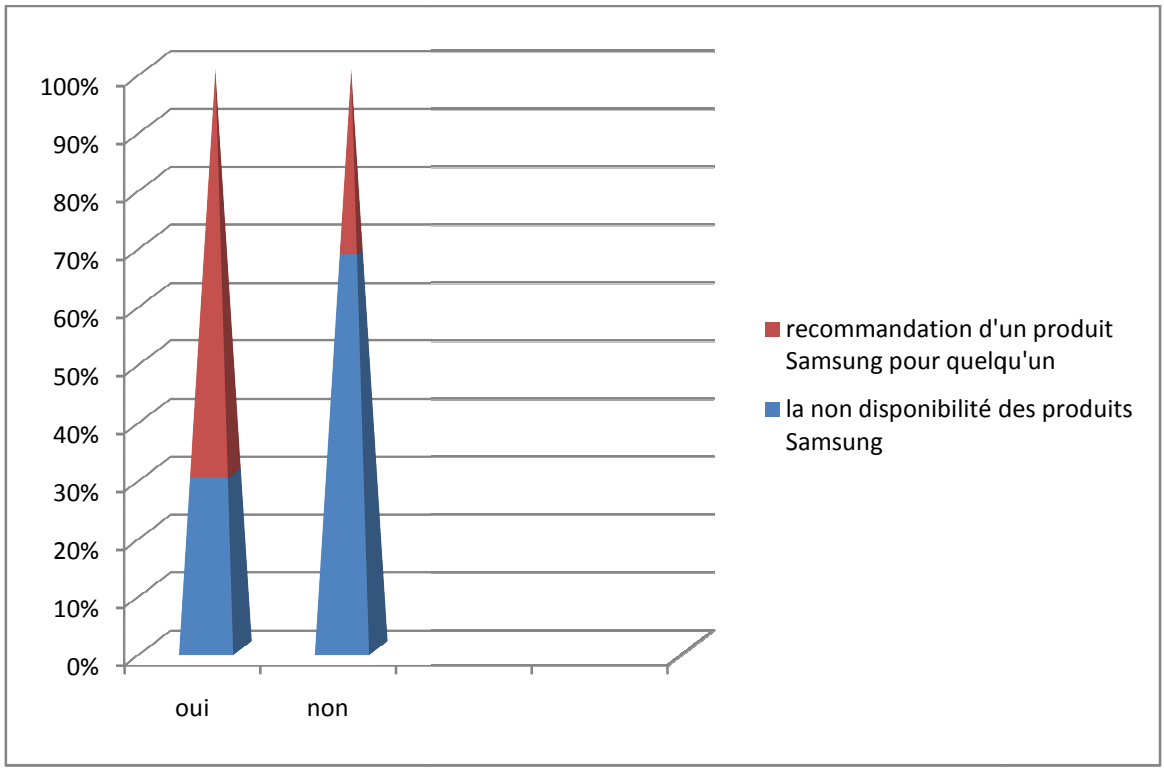
Les variables	Les pourcentages
Oui, j'ai déjà cherché un produit Samsung sans le trouver	29
Non, je n'ai jamais cherché un un produit Samsung et ne pas le trouver.	71
total	100
Oui, j'ai déjà conseillé un un produit Samsung pour quelqu'un	62
Non, je n'ai jamais conseillé un produit	31

Samsung pour quelqu'un	
Sans réponse	7
Total	100

Source : d'après les données de l'enquête

71% des acheteurs reconnaissent n'avoir jamais cherché un produit Samsung sans le trouver. Alors que 29% évoquent le contraire, c'est-à-dire son indisponibilité. Par ailleurs, 62% des personnes interrogées avouent avoir conseillé aux acheteurs un produit Samsung.

Figure (32) : La disponibilité et conseil pour un produit Samsung.



Source : construit par nous même à partir des données de l'enquête

k) Le domaine de la réussite de Samsung :

Tableau (24) : Le domaine de la réussite de Samsung.

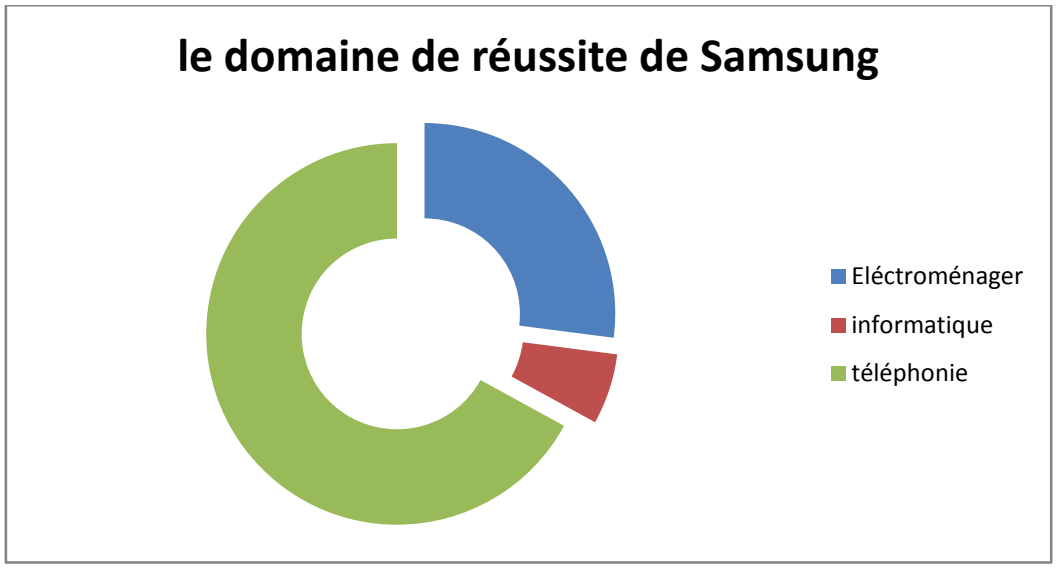
Les variables	**Les pourcentages**
Electroménager	**27**
informatique	**06**
téléphonie	**67**

total	**100**

Source : d'après les données de l'enquête

Samsung semble avoir du succès dans les téléphones portables, puisque 67% des acquéreurs ont opté pour cette marque.

Figure (33) : Le domaine de la réussite de Samsung.



Source : construit par nous même à partir des données de l'enquête.

l) Le classement de la marque Samsung par rapport aux autres marques sur le marché algérien :

Tableau (25) : Le classement de la marque Samsung par rapport aux autres marques sur le marché algérien.

	Les pourcentages		
Les variables / les marques	**La première place**	**Deuxième place**	**Troisième place**
Samsung	**18**	**24**	**21**
LG	**17**	**18**	**08**
condor	**16**	**12**	**21**
ENIEM	**2**	**2**	**1**
Sony	**18**	**8**	**6**
Beko	**0**	**3**	**1**
Phillips	**1**	**1**	**3**
Bosch	**1**	**0**	**3**

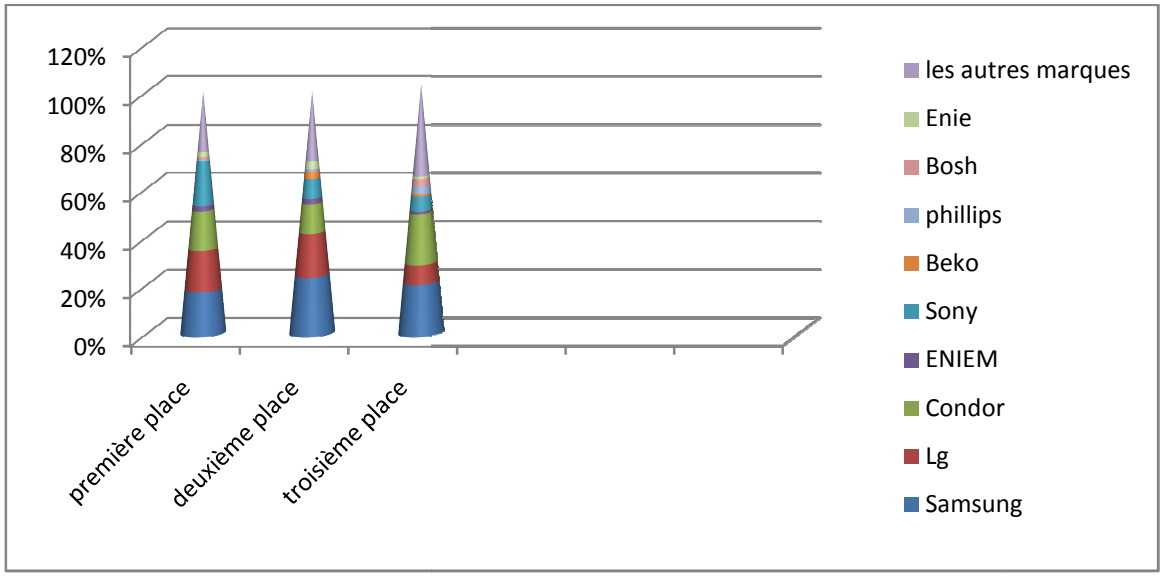
Les autres marques	**25**	**29**	**38**
Le total	**100**	**100**	**100**

Source : d'après les données de l'enquête

Pour la première place, Samsung et Sony sont cités par 18% des sondés, face à LG avec 17% et Condor 16%. Dans la deuxième place, Samsung reste toujours à la première place avec 24%, Lg est juste derrière avec 18%, et en fin Condor avec 12%. Dans la troisième place, Samsung et Condor sont à égalité avec 18%, LG n'a reçu que 8% de réponses.

Les pourcentages des autres marques sont importants parce que le nombre des autres marque l'est aussi. Ces autres marques sont : Cristor, Cobra, Arthur Martin, Ariston, Géant, Stream, Haier, Star Light, Continental, Kenwood.

Figure (34) : Le classement de la marque Samsung par rapport aux autres marques sur le marché algérien.



Source : construit par nous même à partir des données de l'enquête.

3. Le diagnostic :

Les produits Samsung semblent être appréciés par le consommateur algérien. En effet, ce dernier considère les produits Samsung comme étant des produits de bonne qualité avec un service après vente acceptable et une communication suffisante. Le consommateur algérien a tendance à faire son choix selon la qualité et la marque. C'est parce que la marque Samsung est vue sous un angle positif que le choix lui est toujours porté notamment en téléphonie et en électroménager. Pour l'informatique, certains consommateurs ont ajouté des commentaires en dehors du questionnaire.

Des commentaires qui portent essentiellement sur les pannes fréquentes des ordinateurs portables et de l'inefficacité du service après vente.

D'après les données collectées, nous avons pu constater que le marché algérien de l'électroménager est dominé par les marques Samsung, LG, Sony et la marque locale Condor. Cette dernière semble prendre une avance considérable par rapport aux marques algériennes, à l'exemple de l'ENIEM. Condor concurrence les meilleures marques avec des prix très compétitifs et une qualité acceptable, selon les commentaires qu'on a relevés.

Les prix de Samsung sont considérés abordables pour certains, mais chers pour une part non négligeable des consommateurs. Comparativement aux prix des autres marques, ceux de Samsung sont considérés comme moyennement chers pour la moitié d'entre eux. La combinaison entre la qualité et le prix des produits Samsung est à l'origine de la présence de ses produits dans la quasi-totalité des foyers des familles sondées. Avant de finir avec ce diagnostic, nous n'avons pas ignoré l'hypothèse selon laquelle les consommateurs interrogés étaient beaucoup influencés par la marque.

Conclusion :

La présence de Samsung en Algérie n'est que le résultat d'une stratégie de globalisation menée par la multinationale. Nous n'avons pas eu suffisamment d'informations pour expliquer le choix du bureau de liaison comme mode de présence en Algérie. D'après les modes de présence de Samsung dans le monde, nous pouvons constaté que Samsung implante des filiales dans des pays qui sont principalement dotés soit d'une main d'œuvre qualifiée du moins à faible coûts, soit de la présence d'un réseau d'entreprises active dans le domaine informatique et électronique.

En Algérie Samsung a pour but de marquer sa présence face à ses principaux concurrents. Les grandes marques et en particulier celles de l'électroménager ont tendance à vérifier la théorie de l'oligopole international. Le cas de Samsung en est un exemple. Le marché algérien attire aussi les multinationales grâce à un pouvoir d'achat suffisamment important pour une grande partie de la population algérienne. D'après notre recherche, et grâce au questionnaire effectué, nous avons constaté que Samsung est appréciée par le consommateur algérien, même si la concurrence est féroce entre Samsung et ses principaux concurrents LG et Condor. Les raisons du succès de Samsung en Algérie et dans le reste du monde peut être expliqué par des investissements massifs en recherche et développement, des innovations intenses qui ne cessent d'émerger pour remplacer les anciennes.

Parfois une nouvelle technologie apparait avant même que les ventes de l'ancienne technologie déclinent. C'est cas de Galaxy S3 et Galaxy S4 qui sont vendu actuellement au même temps, et chacun bénéficie d'une clientèle qui lui est propre. L'innovation intense et permanente fait de Samsung une marque en plein croissance. En effet, Samsung ne cesse d'impressionner le consommateur avec des produits innovants, adaptés à ses besoins. Parfois, les technologies vont au-delà des attentes du consommateur. Dire qu'un produit n'a pas de cycle de vie est totalement faux. En effet, chaque produit passe par certaines phases. Les phases et leur longueur différent d'un produit à un autre. Les produits issus d'innovation dans le cas de Samsung Eléctronics sont lancés au même temps dans la totalité des marchés. Les retards constatés d'un marché à un autre ne sont pas dûs à la volonté de la firme, la volonté de l'entreprise étant d'optimiser ses profits sur l'ensemble des marchés en un minimum de temps. Nous pouvons dire que le cycle de vie du produit n'est pas à l'origine de la présence de Samsung en Algérie. Une autre raison qui confirme cette constatation, c'est le fait que les produits lancés par Samsung en Algérie ne sont pas les mêmes anciennement vendus les pays développés. Pour chaque marché, Samsung propose des produits adaptés, selon les spécificités de chaque marché.

La stratégie de Samsung est basée sur l'innovation, la segmentation et des études de marchés, pour bien adapter ses produits. La même stratégie est appliquée à la totalité des marchés. Les deux principaux objectifs de cette stratégie sont l'imposition de Samsung comme numéro un dans tous les domaines et l'optimisation de sa rentabilité. Les raisons du choix du mode d'internationalisation de Samsung en Algérie est un autre point plutôt perturbant. En effet, choisir de construire une usine au Maroc est une décision plutôt bénéfique pour le pays d'accueil. Mais on ne peut pas dire la même chose pour notre pays, puisque Samsung a choisi de d'exporter sur le marché algérien, malgré le potentiel du marché.

Après une courte description de l'environnement économique au Maroc, on constaté un décalage entre les deux économies marocaine et algérienne. Ce qui est suffisant pour dire que le choix du mode d'internationalisation de Samsung en Algérie n'est pas dû au à la structure du marché. Mais parce que l'absence des infrastructures exigées par les multinationales transforme l'Algérie en un marché potentiellement important, mais pas en une plate forme attractive d'investissements.

Conclusion Générale :

A la fin de cette recherche portant sur une étude théorique et l'analyse d'un cas concret d'une multinationale présente sur le marché algérien, nous sommes parvenus à la constatation selon laquelle la mondialisation économique est d'abord une formidable opportunité de croissance et de rentabilité qui s'offre pour l'entreprise. Ne pas saisir une telle opportunité met l'entreprise dans une position vulnérable. Les possibilités d'échec et de disparition sont très importantes dans certaines industries caractérisées par une forte concurrence, notamment les es industries globales.

Une bonne préparation pour ses premiers pas au-delà des frontières est très important, voire déterminante, pour la réussite des opérations à l'étranger. Ceci dit, un bon diagnostique, des études de marchés précises et une bonne segmentation de son marché vont déboucher sur les meilleures stratégies de marketing, en termes de coût, du mode d'entrée et de degré d'adaptation des produits.

Parmi les déterminants de l'internationalisation des entreprises, la rentabilité reste le déterminant principal mais non exclusif de l'internationalisation des entreprises. La rentabilité ne joue pas un rôle dans l'internationalisation, mais dans toute activité économique. En plus des facteurs comme les économies d'échelles, la réponse à une demande extérieure, ou encore la réponse à une concurrence, l'internationalisation s'avère nécessaire dans certaines industries. On fait référence ici aux industries globales, où la concurrence est globale et où la présence d'une entreprise dans un pays affecte la position d'une autre entreprise du même secteur dans un autre pays.

Nous nous sommes intéressés de plus près à la théorie du cycle de vie international du produit, dans le but d'expliquer les choix des entreprises en matière d'internationalisation. On ne peut pas parler de cette théorie sans évoquer les deux concepts innovation et technologie. En effet, la technologie débouche sur une innovation commerçable sous forme de nouveau produit. L'évolution de la demande depuis le lancement du produit jusqu'à sa disparition du marché et son remplacement par une autre technologie constitue &le cycle de vie d'un produit. L'étude menée sur l'internationalisation des entreprises en général, et la théorie du cycle de vie international du produit en particulier, nous ont amené à constater que la rentabilité, l'économie d'échelle, l'innovation poussent les entreprises à traverser les frontières.

Le cycle de vie international du produit est l'une des stratégies poursuivies pour s'internationaliser et optimiser sa rentabilité sur plusieurs marchés. Cette stratégie basée sur les différents stades du cycle de vie du produit disposait d'un réel pouvoir explicatif. Un pouvoir explicatif qui a pris fin avec la fin du monopole technologique américain et l'émergence de nouvelles nations innovantes, notamment dans le continent asiatique. A côté de ces deux raisons, les partenariats entre entreprises concurrentes du même secteur permettent à deux ou plusieurs entreprises de déboucher sur les mêmes produits et les mêmes technologies. Déboucher sur les mêmes produits n'est pas l'objectif de base, mais échanger des technologies élémentaires, qui ne sont ni commerçables, ni rentables à elles seules. Deux ou plusieurs produits substituables lancés dans plusieurs pays, poussent les entreprises à optimiser leurs ventes sur la totalité des marchés ou elles sont présentes. Voilà une explication logique qui remet en cause la pertinence de la théorie du cycle de vie international du produit.

L'innovation permanente et massive est un autre indicateur à prendre en considération pour remettre en cause la théorie du cycle de vie international du produit. En effet, la recherche et développement coûte chère ; donc il faut donc amortir les coûts tant que cela est possible. De plus, l'innovation continue donne naissance à d'autres produits, dans un laps de temps très réduit. Il faut donc vendre, non pas sur un seul marché, mais sur un maximum de marchés possibles tant que la concurrence le fait, et tant que le produit n'est pas banalisé.

Un autre phénomène qui caractérise le paysage économique international en général et qui est vérifié dans le cas de Samsung, constitue l'apparition d'un nouveau mode de production basé sur la division international du processus de production. En effet, la quasi-totalité des multinationales y compris Samsung, répartissent le processus de production selon les avantages offerts par chaque pays. Pour Samsung, la production de masse se fait au profit des composants numériques comme les puces, les micro-processeurs, les semi-conducteurs, des composants d'écrans plasma et de lave-linges.

Dans la plupart des cas, le montage ne se fait pas par des usines Samsung mais par des partenaires et des sous-traitants. Il ne faut surtout pas croire que Samsung ne travaille plus dans le montage, mais elle effectue un arbitrage entre montage et vente de composants selon les avantages que procure chaque option pour les deux parties. L'arbitrage se fait après une analyse financière des coûts.

Certains facteurs comme les barrières à l'entrée, la taille du marché domestique et les proximités géographiques ont tendance à devenir moins déterminants. En effet, pendant des années, les entreprises étrangères se sont intéressées à la disponibilité de la main d'œuvre bon marché, l'abondance de la matière première et la proximité géographique. Aujourd'hui, la tendance est toute une autre, notamment avec la réussite des entreprises asiatiques. La proximité ne semble plus aussi déterminante.

L'étude menée sur l'appréciation des produits Samsung en Algérie nous a conduit à la conclusion que le consommateur algérien manifeste beaucoup de confiance à l'égard de la marque Samsung. En plus de cette considération pour la marque Samsung, il existe bien un marché et une demande pour les produits Samsung en Algérie. Mais Samsung ne semble toujours pas intéressée par le marché pour s'y implanté, une situation qui devient problématique surtout avec la réalisation d'une usine de production des produits Samsung dans au Maroc. En partant de l'idée que l'implantation des multinationales dans un pays est bénéfique dans plusieurs sens, il serait très intéressant de savoir pourquoi l'Algérie n'attire pas ces multinationales qui sont déjà implantées au Maroc.

D'après le cas algérien, on peut dire que la demande, la matière première, les droits de douanes et la proximité géographique sont moins déterminants qu'autrefois. La réduction des coûts de transport est une des raisons explicatives. On peut aussi se permettre d'ajouter que les multinationales cherchent autre chose comme les effets d'agglomération, l'efficacité des infrastructures, la stabilité politique, et une implication dans la R&D et la fragmentation du processus de production. Le cycle de vie international du produit qui est à l' origine de notre recherche est remis en cause tout comme certains des facteurs explicatifs. Selon cette théorie, Samsung aurait dû implanter une usine en Algérie, étant donné que c'est un pays en développement et importer les produits jusqu'en Corée ou vers d'autres régions du monde, tout en supposant que l'Algérie lui permettra de réaliser des économies d'échelles grâce à tous ses avantages. Le scénario ne s'est pas concrétisé, sans doute à cause du manque d'un cadre réglementaire juridique et technologique et d'une main d'œuvre qualifiée adaptés aux nouvelles exigences de la compétitivité internationale.

En Algérie, certains facteurs d'internationalisation sont remis en cause comme le cycle de vie international du produit, la disponibilité des matières premières et des hydrocarbures bons marchés, la disponibilité de la main d'œuvre bon marché, la proximité géographique et surtout l'existence d'un marché potentiellement important. Le fait que Samsung Electronics a commencé par

l’exportation sur le marché algérien, suivi d’un bureau de liaison, nous laisse dire que la théorie d’Uppsala est en voie de réalisation. Mais on ne pourra pas confirmer cette hypothèse en aucun cas, tant que la multinationale n’a pas fait le troisième pas.

Bibliographie :

I. Ouvrages:

1. AMELON (J-L) et CARDEBAT (J-M) « les nouveaux défis de l'internationalisation », DeBoeck, 2010.
2. BARTHES (A), « Petit manuel simplifié pour comprendre la mondialisation », 2005.
3. CARROUE (L), « Géographie de la mondialisation », Armand Colin, 2007.
4. CORIONNE (P-B) et Hélène de Ster-Beaume-Vieille, « Marketing international », Dunod, 2007.
5. DEMEURE (C), « Marketing, Dunod », 6éme édition.
6. Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, « Stratégor », Dunod, 2004.
7. FENNETEAU (E), « Cycle de vie des produits », Economica, 1998.
8. HUGONNIER (B)(1997) : « Entreprises multinationales », in Encyclopédie de gestion, sous la direction de Y.Simon et P.Joffre, juillet 2009.
9. KARSAKLIAN (E), « Le marketing international » , Economica 2007.
10. KOTHLER (P) et Dubois (B), « Marketing management »,Pearson Education 11ème édition.
11. LAMBIN (J-J), De MOERLOOSE (C), « Maketing stratégique et opérationnel », Dunod, 2008.
12. LEMAIRE. J.P, « Stratégies d'internationalisation », Dunod, 2010.
13. LENDREVIE-LEVY-LINDON, « MERCATOR : Théories et nouvelles pratiques du marketing », Dunod, 9éme édition, 2009.
14. PACSO-BERHO (C), « Marketing international », Dunod, Paris, 2002.
15. PORTER (M), « Avantage concurrentiel », Inter-Editions, 1993.
16. SAMUELSON(A), « les grands courants de la pensée économique », OPU, 1993,
17. ST-PIERRE (J), « Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME ». 2003.
18. MAYRHOFER (U), « Marketing International », ECONOMICA, 2004.
19. GALLEGO (V) et MAHE de BOISLANDELLE (E), « Délocalisation et relocalisation en PME », Economica, 2011.

II. Article de revues :

1. ALBERT(A) et CRENER (M). Études internationales, vol. 6, n° 1, 1975,Stratégie de la firme multinationale : Aide liée et cycle de vie du produit. p. 110-117
2. ELKADERI (Y), Rapport du module environnement mondialisation, Avril 2004.
3. GUELLEC (D) et GARO (M), innovation et compétitivité.In : MAGNIER (A) et Joël Toujas-Bernate, publié durant les années quatre vingt dix. Economica, 2004.

4. HUFBAUER(G-F), La loi du plus fort, Synthetic Materials and the Theory of International Trade, Duckworth, Londres, 1966.
5. MAURIZIO (C) et GUILLAUME (M), convergence en méditerranée, EPEMED, 2010, pdf
6. VERNON (R), (1979) : « The product cycle hypothesis in a new international environment », Oxford Bulletin of economics and statistics

III. Memoires et theses:

1. CHABB (M), Marketing et internationalisation des entreprises, Mémoire de master, 2003-2004, Ecole supérieure de commerce d'Ager.
2. DERICHE (H), Mémoire de master « La place des produits dans les points de ventes multimarques », HEC Alger, 2011.
3. ISMAILLI (M-E), Influence les facteurs structurels sur le choix de mode présence, maitrise en management, Paris, 2004.
4. MARJORI (L), Les petites et moyens entreprises face à la mondialisation, Thèse de doctorat, Université de Paris, 2006 .
5. SARRAILH (J), le processus d'internationalisation des entreprises créatives, mémoire pour l'obtention de grade de maitrise, HEC Montréal, 2010.
6. PEDRZOLI (D), Elaboration et test d'un modèle d'interprétations des stratégies d'internationalisation des entreprises de distribution, thèse de doctorat de l'université de RENNE, 2001.
7. Publication de Cevital, N° 03 / Avril 2011,

IV. Sites internet :

1) www.u-picardie.fr.
2) http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/sustainabilityreports/download/2012/2012_sustainability_rpt.pdf.
3) http://www.abesit.in/pdfs/launching-high-end-technology-products-contributed-prof-ashutosh-prof-sarita.pdf.
4) http://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/268228625.PDF.
5) *jultey.free.fr/blog/uploads/istm/coree_lg_samsu*.ng
6) http://www.commentcamarche.net/faq/13063-ecran-lcd-ou-plasma.
7) http://fr.wikipedia.org/wiki/Convergence_num%C3%A9rique.
8) http://www.webmanagercenter.com/management/imprim.php?id=934&pg=.
9) *jultey.free.fr/blog/uploads/istm/coree_lg_samsung.pdf* .

10) http://fr.wikipedia.org/wiki/Nanom%C3%A8tre#Multiples_et_sous-multiples_du_m.C3.A8tre.
11) http://www.sait.samsung.co.kr/eng/about/e_ceo.jsp.
12) http://www.cyberhistoiregeo.fr/spip.php?article1503.
13) http://www.abesit.in/pdfs/launching-high-end-technology-products-contributed-prof-ashutosh-prof-sarita.pdf.Le
14) Http://www.presence-pc.com/actualite/ARM-fab-43552/.
15) http://histoire-geographie.ac-dijon.fr/IMG/pdf/chap_4_entreprises_transnationales.pdf.
16) http://framespa.revues.org/878.
17) http://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe_Samsung.
18) http://www.abesit.in/pdfs/launching-high-end-technology-products-contributed-prof-ashutosh-prof-sarita.pdf .
19) http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Marketing.
20) 5766.htm.28.02.2013www.geopolitis.net/GEO%20ECONOMIE/L'ATTRACTIVITE.pdf.
21) http://www.sabbar.fr/sabbar/Themes%20MDE/%C3%89laborer%20une%20strat%C3%A9gie/%C3%89laborer%20une%20strat%C3%A9gie/La_d_marche_strat_gique.htm.
22) http://www.cldabitibi.com/documents/etude_marche.
23) http://excerpts.numilog.com/books/9782100517312.
24) https://www.google.dz/search?q=MATRICE+ADL+ET+McKinsey+en+image&biw=1366&bih=.
25) http://foad.refer.org/IMG/pdf/M02-5.pdf.
26) https://www.google.dz/search?q=MATRICE+ADL+ET+McKinsey+en+image&biw=1366&bih=638&noj=1&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=ZraUUvG6H83fy.
27) http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Les_nouvelles_theories_du_CI.pdf.
28) http://homepages.ulb.ac.be/~rplasma/ECOPOL_REI_TH.pdf,
29) *www.com-uniq74.fr/cariboost_files/num60.pdf.*
30) www.oz-ressources.org.
31) www.univ-orleans.fr/deg/masters/DOTE/poly-EGI-M1-Ch1-08.pdf.
32) http://www.erudit.org/apropos/utilisation.html.
33) www.univ-orleans.fr/deg/masters/DOTE/poly-EGI-M1-Ch1-08.pdf.
34) www.hec.unil.ch/jusunier/MI/mktint_3.ppt.
35) *integeco.u-bordeaux4.fr/chapitre1_section1.*
36) *www.lyc-arsonval-brive.ac-limoges.fr/jp-simonnet/IMG/pdf/deloc.*
37) http://www.univbiskra.dz/rem/Revue_01/Taghzouti_Les%20alliances%20strat%C3%A9giques%20interentreprises.pdf.

38) http://lecafedesdoctorants.files.wordpress.com/2008/08/le-cafe-des-doctorants-les-alliances-dans-le-secteur-aerien.pdf.
39) http://region-developpement.univ-tln.fr/fr/pdf/R25/Driss.pdf.
40) *fr.wikipedia.org/wiki/Agglomération.*
41) www.etudorca.com.
42) stratégies d'innovation.wordpress.com.
43) http://www.sabbar.fr/sabbar/Themes%20MDE/%C3%89laborer%20une%20strat%C3%A9gie/%C3%89laborer%20une%20strat%C3%A9gie/La_d_marche_strat_gique.htm.
44) http://www.cldabitibi.com/documents/etude_marche.pdf.
45) http://excerpts.numilog.com/books/9782100517312.pdf.
46) sesmassena.sharepoint.com/.../CHAP%207%20-%2072%20-.
47) http://www.alternatives-economiques.fr/pics_bdd/article_options_visuel/A690019D.gif. 02.05.2013.
48) http://www.fnac.com.
49) http://www.toupie.org/Dictionnaire/Internationalisation.htm.
50) www.dauphine.fr/siroen/colloqueehess.pdf .
51) http://fr.wikipedia.org/wiki/Mondialisation.
52) thema.univ-fcomte.fr/IMG/pdf/Introduction_a_la_mondialisation.
53) http://www.toupie.org/Dictionnaire/Globalisation.htm.
54) thema.univ-fcomte.fr/IMG/pdf/Introduction_a_la_mondialisation.
55) http://www.christian-biales.net/documents/Intermediati.
56) www.oeconomia.net/private/.../gepc-7-globalisationfinanciere.
57) books.google.dz/books?isbn=2760522628.
58) Encarta 2009.

Liste des tableaux et figures :

Tableau (1) : L'avantage comparatif dans deux pays	**09**

Tableau (2) : Le paradigme OLI, in : Les relations commerciales internationales	**13**
Tableau (03) : Matrice de décision multicritères de du choix de la localisation internationale	**60**
Tableau (04) : Les différentes formes d'exportation directe	**63**
Tableau(05) : Les formes d'exportation indirectes	**66**
Tableau(06): Les formes d'exportation concertée	**69**
Tableau (07) : Exemple de calcul des notes assignées aux deux indicateurs, attrait du marché et position concurrentielle, pour un DAS ou un marché	**114**
Tableau (08) : Les différentes stratégies selon la matrice McKinsey	**116**
Tableau (09) : Les cinq forces de porter et les orientations stratégiques	**120**
Tableau(10) : Le croisement pays/segment actuel et nouveau	**127**
Tableau (11) : Les contraintes et adaptation marketing	**131**
Tableau (12) : Evolution du chiffre d'affaires et du profit de Samsung Eléctronics	**152**
Tableau(13) : Les ventes de Samsung életronics	**154**
Tableau (14) : Les prix des produits Samha	**165**
Tableau (15) : Les prix des produits Samsung par rapport aux autres marques	**165**
Tableau (16) : La qualité des produits Samsung/Samha	**166**
Tableau (17) : Le nombre de produits acheté par foyer	**167**
Tableau (18) : La garantie des produits Samha	**168**
Tableau (19) : La place des produits Samsung/ Samha sur le marché algérien de l'électroménager	**169**
Tableau(20) : L'efficacité du service après vente de Samha/Samsung	**170**
Tableau (21) : Les critères de choix d'un produit électroménager	**171**
Tableau(22) : Le niveau de communication sur les produits Samsung	**172**
Tableau(23) : La disponibilité des produits Samsung et conseil d'un produit Samsung pour quelqu'un	**173**
Tableau (24) : Le domaine de la réussite de Samsung	**174**
Tableau (25) : Le classement de la marque Samsung par rapport aux autres marques sur le marché algérien	**175**
Les figures	

Figure (01) : La courbe du cycle de vie du produit	**20**
Figure(02) : La diversité des cycles de vie des produits	**23**
Figure(03) : Apparition et développement du terme mondialisation	**44**
Figure (04) : Les dimensions d'internationalisation	**51**
Figure (05) : Décomposition du processus de production d'un Iphone	**54**
Figure(06) : Différentes formes de filiales	**75**
Figure(07): Mode d'entrée et niveau d'engagement en capital	**77**
Figure(08) : Les deux visages du marketing	**87**
Figure(09) : les deux visages du marketing stratégique	**88**
Figure (10): Le modèle PASTEL	**104**
Figure(11) : La matrice BCG 1	**109**
Figure(12) : Représentation des DAS, ou marché sur la matrice ADL	**112**
Figure (13) : La matrice ADL et les stratégies correspondantes	**113**
Figure (14) : La matrice McKinsey et les stratégies correspondantes	**115**
Figure (15) : Les cinq forces concurrentielles de Porter	**118**
Figure (16) : La chaine de valeur	**123**
Figure(17) : La chaîne de business	**124**
Figure(18) : Les trois dimensions du marché de référence	**126**
Figure(19) : Typologies des stratégies internationales	**136**
Figure (20) : Les différents stades d'internationalisation	**136**
Figure (21) : La présence géographique de Samsung	**144**
Figure(22) :L'organigramme de Samha	**159**
Figure (23) : les prix des produits Samha.	**165**
Figure (24) : Les prix des produits Samsung par rapport aux autres marques.	**166**
Figure (25) : La qualité des produits Samsung/Samha	**167**
Figure (26) : Le nombre de produits acheté par foyer.	**168**
gure (27) : la garantie des produits Samha.	**169**
Figure (28) : La place des produits Samsung/ Samha sur le marché algérien de l'électroménager.	**170**
Figure (29) : L'efficacité du service après vente de Samha/Samsung	**171**
Figure (30) : Les critères de choix d'un produit électroménager	**172**
Figure (31) : Le niveau de communication sur les produits Samsung .	**173**
Figure (32) : La disponibilité et conseil pour un produit Samsung.	**174**

Figure (33) : Le domaine de la réussite de Samsung	**175**
Figure (34) : Le classement de la marque Samsung par rapport aux autr marques sur le marché algérien.	**176**
Les graphiques	
Graphique : (01) : Le temps d'adoption d'un produit	**25**
Graphique : (02) : La dynamique de la production et le cycle de vie du produit	**31**
Graphique (03) : Evolution du chiffre d'affaires de Samsung Eléctronics	**153**
Graphique (04) : Evolution des profits de Samsung selon le rapport annuel de la société	**153**

Liste des sigles et des acronymes :

Abréviation	Sens
A.D.L	Arthur Doo Little
B.T.B	Buisness to buisness
BM	Banque mondiale
BCG	Boston consulting group
CNUCED	Conférences des nations unies pour la coopération et le développement
DAS	Domaine d'activité stratégique
CVP	Cycle de vie du produit
DIPP	Décomposition internationale du processus de production
FMI	Fonds Monétaire Internationale
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
J&V	Jointes Ventures
LCAG	Learned, Christensen, Andrews et Guth
MENA	Middle East North Africa
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
OLI	Ownership, localisation, internalisation
OMC	l'organisation Mondiale du Commerce
ONU	Organisation des nations unies
PED	Pays en développement
PIB	Produit interieur brut
PNUD	programme des nations unies pour le développement
P.R.E.S.T	Politico-Réglementaire, Economique et Social, Technologique
R&D	Recherche et développement
SAIT	Samsung Advanced Institute of Technology
SAMHA	Samsung home appliance
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

Table des matières :

Titre	Page
Remerciements	
Sommaire	
Introduction générale	**01**
Chapitre (I): Les théories explicatives de l'internationalisation des entreprises	**07**
Introduction	**07**
Section (1) : Les déterminants de l'échange international : De la théorie traditionnelle à la nouvelle théorie du commerce international	**08**
1.La théorie traditionnelle du commerce international	**08**
1.1. Les mercantilistes du XV^{ème} au XVIII^{ème} siècle	**08**
1.2. L'avantage absolu de SMITH, et avantage comparatif de Ricardo	**09**
1.3. Les couts de transaction ; un élément essentiel dans le développement du commerce international	**11**
1.4. La théorie éclectique de J. Dunning (le paradigme OLI) ; Choisir un mode d'implantation	**12**
2. La théorie de l'innovation : Un élément clé dans l'internationalisation contemporaine	**13**
3. Le paradigme du vol d'oies sauvages	**15**
3.1. Le concept initial	**15**
3.2. Le concept moderne	**15**
4. Le modèle d'internationalisation d'Uppsala	**16**
5. La perspective des réseaux	**17**
6. La théorie de l'entrepreneuriat international	**18**
Section (2) : La théorie du cycle de vie international du produit	**19**
1. La théorie du cycle de vie du produit	**19**
1.1. Le modèle classique	**19**
1.2. La durée du cycle et longueur des phases	**22**
1.3. La théorie de la diffusion et le cycle de vie du produit	**24**
1.4. Les caractéristiques des marchés aux différentes étapes du cycle de vie du produit	**26**
1.5. Les utilisations du cycle de vie dans le domaine de la stratégie	**28**
2. Le cycle de vie international du produit	**28**

2.1.Le modèle de base	**29**
2.2. Les vérifications empiriques du modèle	**32**
2.3. Les limites du modèle	**32**
3.Les stratégies contemporaines de développement international de la firme	**33**
3.1.Les rendements d'échelles croissants et le commerce international	**34**
3.2.La différentiation des produits et le commerce international	**35**
Conclusion	**38**
Chapitre (II) : Mondialisation et internationalisation des entreprises	**40**
Introduction	**40**
Section (1): les entreprises face aux défis de la mondialisation	**41**
1.Aperçu sur la mondialisation /globalisation	**41**
1.1.La mondialisation	**41**
1.2. La globalisation	**42**
1.3. Les origines de la mondialisation	**44**
1.4. Les étapes de la mondialisation	**46**
1.5. Le changement des affaires induit par la mondialisation	**47**
2.L'internationalisation et la multinationalisation des firmes	**49**
2.1.L'internationalisation	**49**
2.2.La multinationalisation/transnationalisation	**51**
2.3. Les conséquences de la multinationalisation	**53**
3. Les raisons d'internationalisation des entreprises	**55**
Section (2) : les stratégies de conquête des marchés extérieurs	**57**
1.Détermination des localisation d'implantation et du timing d'entrée sur un marché étranger	**57**
1.1.Les déterminants des localisations des implantations	**57**
1.2.Sélection des localisations cibles	**59**
1.3.Le timing de l'entrée sur le marché	**60**
2.Le choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers	**61**
2.1.Les facteurs déterminants du mode d'entrée sur un marché étranger	**61**
2.2. Les différents modes d'entrée sur les marchés étrangers	**62**
2.2.1. La stratégie d'exportation	**62**
2.2.2. Les stratégies d'accord	**70**
2.2.3.Les stratégies d'alliances et J&V (Jointes Ventures)	**71**

2.2.4.Les stratégies d'implantation à l'étranger	**73**
3.Les délocalisations	**76**
3.1. Essai de définition du terme délocalisation	**76**
3.2.Les motifs de délocalisation, une opération souvent décidée sous contraintes	**78**
3.3. La relocalisation	**79**
Conclusion	**81**
Chapitre (III) : Stratégies et marketing à l'international	**83**
Introduction	**83**
Section (1): Aperçu sur le marketing international	**84**
1.Signification du concept marketing	**84**
1.1. Définition et évolution	**84**
1.2.Le marketing international	**89**
2.L'environnement international de l'entreprise	**90**
3.L' étude des marchés étrangers	**93**
3.1. Définition d'une étude de marché	**95**
3.2. Le déroulement d'une étude de marché étranger	**98**
4.Les principales stratégies du marketing international	**101**
4.1.La stratégie de standardisation	**101**
4.2.La stratégie d'adaptation	**101**
4.3. La stratégie de standardisation adaptée	**102**
Section (2) : La stratégie d'internationalisation	**102**
1.Le diagnostic global à l'internationalisation	**103**
1.1.Le modèle P.R.E.S.T/PASTEL (Politico-Réglementaire, Economique et Social, Technologique	**103**
1.2. Le modèle SWOT(Ttrength,Weakness,Opportunity,Threas)	**104**
2.La segmentation stratégique	**107**
2.1. La matrice BCG	**108**
2.2. Les matrices McKinsey et Arthur Doo.Little (ou matrice Shell (ADL))	**111**
2.3. Les outils d'analyse industriels ou sectoriels	**117**
2.4. La notion de chaine de valeurs	**121**
3. La segmentation de la demande	**125**
3.1.La macro segmentation	**125**
3.2. La micro segmentation	**128**

4. Le choix de la cible et détermination du positionnement	**129**
5. La stratégie du marketing international	**131**
6. Les typologies des stratégies d'internationalisation des entreprises	**134**
Conclusion	**137**
CHAPITRE (IV) : Analyse du cas de Samsung Electronics en Algérie	**139**
Introduction	**139**
Section (1) :Aperçu sur le groupe Samsung Electronics	**140**
1.Présentation du groupe Samsung	**140**
1.1.Samsung un conglomérat puissant	**140**
l.2. Samsung : Une histoire en trois étapes	**141**
2.Les différentes implantations de Samsung	**143**
3.La stratégie générale de Samsung Eléctronics	**146**
3.1.La stratégie de recherche et développement de Samsung Eléctronics	**146**
3.2. Stratégie de domination par les coûts	**149**
3.3. La stratégie marketing de Samsung Eléctronics	**150**
4.Les ventes de Samsung Eléctronics	**152**
4.1.Chiffre d'affaires et profits	**152**
4.2.Les ventes de Samsung Eléctronics dans différents domaines	**154**
Section (2) : Samsung en Algérie : mode de présence et stratégie	**154**
1. Le mode d'internationalisation de Samsung dans la région Middle East and North Africa (MENA)	**154**
1.1. Le mode d'implantation de Samsung en Algérie	**155**
1.2. Le mode de présence de Samsung au Maroc	**156**
2. Historique de Samha	**158**
3. Le mix marketing de Samha	**160**
3.1. Le produit	**160**
3.2. La politique de distribution	**161**
3.3. La politique de communication	**161**
3.4. La politique de prix	**162**
4. L'étude du comportement du consommateur algérien par Samsung	**162**
Section (3) : L'étude de marché sur le consommateur algérien	**163**
1. La méthodologie	**163**
1.1.La liste des questions	**164**

1.2. Le choix du type de questions	**164**
1.3. L'administration du questionnaire	**164**
1.4. Le plan d'échantillonnage	**164**
1.5. Traitement et analyse appliquée	**164**
2.Le tri-à-plat	**165**
3.Le diagnostique	**176**
Conclusion	**177**
Conclusion générale	**179**
bibliographie	**183**
Liste des tableaux et des figures	**188**
Liste des sigles et des acronymes	**191**
Table des matières	**192**
Les annexes	**197**
Annexe (1)	**197**
Annexe (2)	**200**
Résumé	

Les annexes :

Annexe (01) : Questionnaire destiné au consommateur à propos des produits Samha :

Dans le but de connaître vos opinions, vos souhaits et vos attentes en terme d'achat des produits SAMHA ; nous vous serions infiniment reconnaissants de remplir ce questionnaire.
Ces informations resteront bien évidement confidentielles.

1. Comment trouver vous les prix de SAMHA ?

□ Très cher
□ Cher
□ Abordable
□ Pas cher
□ Pas du tout cher

2. Comparativement aux autres marques SAMHA a-t-elle un prix?

□ Plus cher
□ Moyennement cher
□ Pareil
□ Moins cher
□ Pas cher

3. Comment trouvez-vous la qualité des produits de SAMHA ?

□ De très bonne qualité
□ De bonne qualité
□ De qualité acceptable
□ De mauvaise qualité
□ De très mauvaise qualité

4. Combien de produit Samsung avez-vous à la maison ?

□0
□ 1
□ 2
□ 3
□ 4

□ 5 et plus

5. Est-ce que Samha/ Samsung tient ses promesses en terme de garantie

□ oui

□ non

□ je ne sais pas

6. Quelle place donnez vous à Samsung parmi toutes le marque de l'électroménager sur le marché algérien

□ 1

□ 2

□ 3

□ 4 et plus

7. Comment trouver vous le service apès vente de Samsung/ Samha :

□ Très efficace

□ efficace

□ acceptable

□ mauvais

□ très mauvais

□ je ne sais pas

8. Avant d'acheter un produit que recherchez vous ?

□ Marque

□ la qualité

□ Garantie

□ Prix

□ S.A.V

□ Disponibilité de pièces de rechange

9. Classez les 3 premières marques que vous trouvez bonnes :

1- ……..

2- ……..

3- ……..

10. Pensez vous que les produits Samsung sont suffisamment communiqués au consommateur?

□ beaucoup

□ suffisamment

□ un peu

□ pas du tout

11. Vous est il arriver de chercher un produit Samsung et ne pas le trouver ?

□ oui

□ non

12. Vous est-il arriver de conseiller un produit Samsung pour quelqu'un ?

□ oui

□ non

13. Dans quel domaine pensez vous que Samsung a réussi le mieux ?

□ électroménager

□ informatique

□ téléphonie

Notes :

S.A.V : Service Après Vente.

Samha : Samsung Home Appliance.

Un produit est suffisamment communiqué : S'il bénéficie d'une publicité suffisante et des autres moyens de communication nécessaires pour être connu et vendu.

Annexe (02) : Articles de presse illustrant la politique de communication de Samsung-Samha en Algérie.

Transaction

Alger, 28 Mai 2013

Communiqué de Presse Djezzy

Le Galaxy S4, dernier né des smartphones Samsung, en avant-première en Algérie chez Djezzy !

Ce mercredi 29 mai 2013, Djezzy lance pour la première fois en Algérie, et en avant-première sur tout le territoire national, la campagne de pré-commande du Samsung Galaxy S4 !

Le tout nouveau Galaxy est doté de 16Go de mémoire interne, de 2 Go de RAM, d'un appareil photographique de 13 millions de pixels et d'un écran Full HD Super AMOLED de 5 pouces (12,7 cm) à la résolution de 1920 x 1080.

Avec ses caractéristiques techniques hors normes, le dernier né de Samsung opère sous le système d'exploitation Android 4.2.2 (Jelly Bean).

Plébiscité par les utilisateurs du monde entier, les consommateurs algériens y auront accès un mois après sa sortie mondiale.

Outil de communication et objet de loisirs, ce smartphone se transforme aussi en assistant bien-être (S Health), en traducteur personnel (S Translator) et en lecteur multimédia. Compatible avec de nombreux formats audio et vidéo, le **Galaxy S4** possède un slot pour carte mémoire micro SDHC jusqu'à 64 Go afin de sauvegarder aisément tous vos contenus.

Quelques-unes des principales fonctions du GALAXY S4 de Samsung :

• Fonction Dual Camera : appareil photo 13 méga pixels à l'arrière et appareil photo à l'avant.

• Processeurs 8 cœurs (octa-core : Exynos5 1.6GHz Quad + 1.2GHz Quad)

• Smart Pause : met automatiquement en pause une vidéo lorsque vous ne la regardez plus et reprend lorsque vous regardez à nouveau l'écran.

• Smart Scroll : faites défiler l'écran sans le toucher grâce aux mouvements de vos yeux et de votre poignet.

• Plus léger (130 g) et plus plat (7,9 mm) que son prédécesseur, le SIII.

• Compatible 3G, supporte HSPA+42 Mbps pour une connectivité optimale dans le monde entier.

A compter d'aujourd'hui, et pour la première fois en Algérie, tous les clients Djezzy pourront réserver leur Samsung Galaxy S4 en se présentant à n'importe quel Centre de Services Djezzy à travers le territoire national ou sur la page Facebook facebook.com/Djezzy

Avec Djezzy, toutes les dernières nouveautés au meilleur prix !

Samsung Electronics Algérie ;

Lancement de la gamme 2008 de téléviseurs à écran plasma.

Publié dans El Watan le 31 - 07 - 2008

Le téléviseur à écran plasma LCD/PDP du constructeur sud-coréen Samsung est désormais disponible sur le marché algérien. Le lancement officiel de sa commercialisation a été annoncé hier à Alger par Samsung Electronics Algérie et son partenaire, chargé de la commercialisation, Samha Home Appliance.

Pour Seung-Ho Yun, DG de Samsung Algérie, la gamme 2008, « plus ambitieuse sur le plan des efforts conceptuels », utilise le polycarbonate comme matériau innovant afin, dit-il, de se rapprocher de la simplicité et de l'élégance du cristal, abandonnant ainsi les précédents écrans noirs et brillants standards. Basée sur une technologie éliminant toutes les lumières gênantes, permettant d'obtenir une clarté remarquable et un profond contraste, avec des noirs plus profonds et des couleurs plus éclatantes, le premier responsable de Samsung Algérie n'a pas caché son optimisme quant au succès qu'aura cette nouvelle gamme en Algérie, après le succès de celle de 2007, qui a mené Samsung Electronics à la première place sur le marché mondial des téléviseurs, selon ses dires.

En Algérie, M. Seung-Ho a indiqué que Samsung est leader sur le marché algérien avec 35% de parts de marché pour les téléviseurs à écran LCD et 50,1% pour écrans PDP. Mais si les responsables de Samsung Algérie et de Samha n'ont pas jugé utile de divulguer les prix de vente de ces nouveaux produits, tout en assurant qu'ils seront « très compétitifs », il n'en demeure pas moins que des facilités d'achat seront accordées aux acheteurs par l'entreprise de commercialisation Samha prochainement, a-t-on indiqué, tout en gardant comme partenaire la société française Cetelem pour d'éventuels crédits à la consommation.

Par ailleurs, Samsung Electronics Algérie et Samha ont procédé hier à la remise des attestations aux 10 gagnants de la tombola « Coupe d'Europe » ainsi qu'aux meilleurs revendeurs. Un voyage en Malaisie est prévu à la mi-octobre en guise de récompense. Connu comme étant l'une des marques aux taux de croissance des plus élevés, Samsung Electronics est leader mondial dans la production de téléviseurs, Chips Memory, téléphones mobiles et écrans TFT LCD. Avec des ventes en 2007 de l'ordre de 103,4 milliards de dollars US, le groupe sud-coréen emploie 150 000 personnes dans 62 pays.

Article de presse :

Liberté, Mercredi 6 juin 2012

Électroménager

Samha veut consolider sa place de leader du marché

Par : Smaïl BOUDECHICHE

Le stand de cette entreprise, une joint-venture entre Cevital et le numéro 1 mondial de l'électroménager Samsung, a drainé un grand nombre de visiteurs.

"Cette année est pour nous l'année de la confirmation. Comme vous le voyez, nous disposons d'un stand plus vaste et plus adapté à l'exposition de toutes nos gammes de produits pour satisfaire notre clientèle plus nombreuse et plus exigeante", nous a déclaré Adel, le chef de stand à la 45e Foire internationale d'Alger, visiblement très sollicité et très chargé. "Plus que l'année dernière, nous accueillons une affluence continue qui visite notre stand pour prendre acte de nos produits et découvrir les nouveautés. Nous sommes présents avec toute notre gamme de produits électrodomestiques, de haute technologie. Il y a de tout : climatiseurs, machines à laver et téléviseurs dernier cri", nous dit-il. Toutes les gammes sont prises effectivement d'assaut, notamment celle de Samsung Smart TV, qui offre une combinaison entre design et applications multiples. De nouvelles gammes ont été introduites, dont la machine à laver Eco Bubble, fabriquée localement. C'est une machine appréciée pour son procédé performant de production de mousse pour améliorer le lavage des vêtements avec une bonne économie d'énergie. Samha est aussi présente en étalant sa large gamme de climatiseurs très demandés sur le marché pour leur qualité et fiabilité, dont les modèles Max et Crystal produits par le complexe de Sétif, avec un taux de réduction de la consommation d'énergie jusqu'à 60%. La concurrence vous fait peur ? "Pas du tout", répond Adel, qui précise que désormais les produits Samha symbolisent la qualité et le bon prix et que les clients font bien la différence entre les produits de marque et de haute technologie, des produits qui durent dans le temps, et les autres, dont ceux issus de la contrefaçon. En moins de sept ans d'existence, les produits Samha ont réussi à gagner la confiance des Algériens en visant même des objectifs à l'exportation tout en consolidant sa position de leader dans toutes ses gammes. Elle dispose d'atouts privilégiés vu que tous ses produits sont fabriqués localement selon les normes internationales et des contrôles stricts de qualité. Fruit d'un partenariat commercial et industriel entre le groupe Cevital et la société sud-coréenne Samsung Electronics, le complexe de production et de montage de Samha, installé dans la zone industrielle de Sétif sur une superficie de 10 hectares, a atteint une production croisière de 1,5 million de produits, arrivant à couvrir plus de 40% des besoins nationaux. Le complexe, qui emploie 1 500 personnes de façon directe, développe son propre réseau de distribution en ayant 11 magasins, une centaine de magasins franchisés et trois centres de maintenance régionaux.

Résumé :

La théorie du cycle de vie international du produit est l'une des théories expliquant le mieux les phénomènes liés à l'internationalisation des entreprises. Le changement de l'environnement international des entreprises induit par la mondialisation de l'économie ainsi que la multinationalisation de celles-ci ont engendré de profondes évolutions. L'essentiel des ces changements résident dans la parfaite mobilité des facteurs de production, l'accélération de l'innovation technologique, l'intensification de la concurrence, et la remise en cause en cause d'anciennes théories liées aux phénomènes d'internationalisation des entreprises.

Cependant, la théorie du cycle de vie international du produit semble avoir perdu de son pouvoir explicatif, à cause de l'accélération des progrès technologiques dans un grand nombre de pays et du raccourcissement des cycles de vie des produits. Le cas de Samsung va ainsi nous permettre de nous focaliser sur certains facteurs et de comprendre dans quelle mesure ces derniers auraient perdu leur pouvoir explicatif des phénomènes d'internationalisation.

Summary:

Cycle theory of international product life is one of the best theories explaining phenomena related to the internationalization of companies. Changing in international business environment brought about by globalization of the economy and the multinationalisation thereof has led to major developments. Most of these changes lies in the perfect mobility of factors of production, the acceleration of technological innovation, increased competition , and the challenge involved old theories related to the phenomena of internationalization of companies.

However , the theory of international life cycle of the product seems to have lost its explanatory power . Indeed , the theory of international life cycle of the product lost its explanatory power , due to the acceleration of technological progress in a number of countries and the shortening of product life cycles . the case of Samsung will enable us to focus on certain factors and understand how they would have lost their explanatory power of internationalization phenomena.

ملخص :

نظرية دورة حياة المنتج الدولي هو واحد من أفضل النظريات تفسير الظواهر المتصلة تدويل الشركات. تغيير بيئة الأعمال التجارية الدولية الناجمة عن عولمة الاقتصاد و multinationalisation وقد أدى ذلك إلى التطورات الرئيسية. معظم هذه التغييرات تقع في التنقل مثالي من عوامل الإنتاج ، و تسريع الابتكار التكنولوجي ، وزيادة المنافسة ، والتحدي تشارك النظريات القديمة المتعلقة ظواهر تدويل الشركات.

ومع ذلك ، يبدو أن نظرية دورة حياة المنتج الدولي قد فقد قوته التفسيرية. في الواقع ، نظرية دورة حياة المنتج الدولي فقدت قوتها التفسيرية ، وذلك بسبب تسارع التقدم التكنولوجي في عدد من البلدان، و تقصير دورة حياة المنتج . إذا سامسونج تمكننا من التركيز على بعض العوامل وفهم الكيفية التي قد فقدت قوتها التفسيرية للظواهر التدويل.